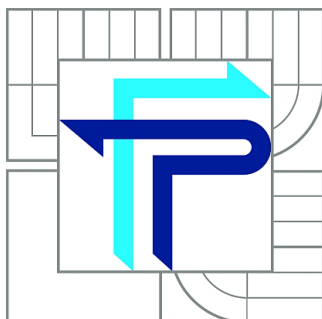


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZMĚNU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY S OHLEDEM NA ZMĚNY V OBOROVÉM ODVĚTVÍ FIRMY

THE PROPOSAL TO CHANGE THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH RESPECT TO
CHANGES IN THE SEGMENT INDUSTRY COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAKUB JORDÁNEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Jordánek

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se Zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh na změnu organizační struktury s ohledem na změny v oborovém odvětví
firmy**

v anglickém jazyce:

**The Proposal to Change the Organizational Structure with Respect to Changes in the
Segment Industry Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

DĚDINA, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě: vybrané aspekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 3. 2. 2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem změn v organizační struktuře společnosti VELUX Česká republika, s. r. o. s ohledem na změny v jejím oborovém odvětví. Změny v oborovém odvětví představují příležitosti i hrozby přicházející z vnějšího okolí firmy, na které musí umět management společnosti reagovat. Navrhované změny v organizační struktuře mají přispět ke splnění strategických cílů společnosti.

Abstract

This thesis deals with a proposal of changes in the organizational structure of the company VELUX Czech Republic Ltd., with respect to changes in its industry sector. Changes in this sphere are the opportunities and threats coming from the external environment of the company which the company management must be able to respond to. The proposed changes in the organizational structure should contribute to the achievement of company strategic goals.

Klíčová slova

organizační struktura, styl řízení, procesní řízení, proces.

Keywords

organizational structure, managerial style, process management, process.

Bibliografická citace práce

JORDÁNEK, J. *Návrh na změnu organizační struktury s ohledem na změny v oborovém odvětví firmy*. Brno, 2013. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2013

.....

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval panu Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup a cenné rady při vedení mé diplomové práce. Rád bych touto cestou poděkoval také managementu společnosti VELUX Česká republika, s. r. o. za poskytnuté materiály a čas věnovaný osobním konzultacím. Za podporu při studiu děkuji také všem svým blízkým.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE A METODIKA	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA JAKO ODRAZ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE PRO ZÁKAZNÍKA .	13
2.1.1 Vytváření hodnoty pro zákazníka.....	13
2.1.2 Vnímání hodnoty zákazníkem.....	14
2.2 MODERNÍ MANAGEMENT PODNIKU	17
2.2.1 Kořeny a historie vývoje procesního řízení	17
2.2.2 Cíle a výhody procesního řízení.....	19
2.2.3 Proces a jeho průběh	23
2.2.4 Procesní řízení	26
2.2.5 Řízení procesu.....	27
2.3 ZÁSADY VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	28
2.3.1 Faktory ovlivňující organizační strukturu podniku	29
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	34
2.4.1 Procesní struktura.....	35
2.4.2 Útvarová struktura.....	36
2.5 MANAGEMENT ZMĚN	38
2.5.1 Co je změna a proč ji provádět?	38
2.5.2 Cíl změny.....	39
2.5.3 Proměnlivost ekonomické reality a obecná východiska	40
2.5.4 Podstata managementu změn.....	41
2.6 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	44
3 ANALYTICKÁ ČÁST	46
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI VELUX.....	46
3.1.1 Velux a jeho domov.....	47
3.1.2 Modelová firma.....	49
3.1.3 Hodnoty ve společnosti	49

3.1.4	<i>Vize společnosti</i>	49
3.2	MARKETINGOVÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU	50
3.2.1	<i>Analýza makrookolí</i>	52
3.2.2	<i>Analýza mikrookolí</i>	58
3.3	MARKETINGOVÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	67
3.3.1	<i>Strategie</i>	67
3.3.2	<i>Struktura</i>	68
3.3.3	<i>Systémy</i>	68
3.3.4	<i>Styl řízení</i>	69
3.3.5	<i>Zaměstnanci</i>	69
3.3.6	<i>Schopnosti</i>	70
3.3.7	<i>Sdílené cíle</i>	71
3.4	ANALÝZA PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	72
3.4.1	<i>Oblast 3 – Marketing</i>	73
3.4.2	<i>Oblast 4 – Podpora prodeje</i>	75
3.4.3	<i>Oblast 5 – Prodej</i>	78
3.5	ANALÝZA STRUKTURY PRACOVNÍCH POZIC	80
3.6	ZÁVĚRY Z PROVEDENÝCH ANALÝZ A CHARAKTERISTIK ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PRACOVNÍCH POZIC	81
3.7	STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY A STRATEGIE JEJÍHO NAPLNĚNÍ	84
3.8	IDENTIFIKOVANÉ FAKTORY BRÁNÍCÍ V PLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ A NÁVRHY NA JEJICH ELIMINACI	85
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	87
4.1	NÁVRH ZMĚN V PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	87
4.2	NÁVRH ZMĚN V ÚTVAROVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	92
4.3	SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ	96
4.4	ŘÍZENÍ RIZIK	99
4.4.1	<i>Analýza a zpracování mapy rizik</i>	102
5	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	106

6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	108
7	SEZNAM ZKRATEK	112
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Management je disciplína, která především v posledních desetiletích prochází bouřlivým vývojem. Vývoj managementu je úzce spojen s celkovou situací na trhu, která si žádá neustálé změny v reakci na chování zákazníků a konkurence. Standardní funkční řízení s pevnou hierarchickou strukturou již dnes nevyhovuje neustále se měnícím podmínkám na trhu, a tak nastupují na scénu nové dynamické organizační struktury na principu procesního řízení.

Procesní organizační struktury umožňují pružně reagovat na změny ve vnějším prostředí firmy, díky čemuž umožňují udržovat neustálý náskok před konkurencí.

Konkurence na dnešních trzích je nesmírně tvrdá. Dnešní výrobci ze všech odvětví průmyslu a služeb čelí daleko větší konkurenci, než jaké čelili v minulých letech. S rozvojem informačních technologií a sjednocením trhu v rámci Evropské unie, neexistují v podstatě žádné bariéry pro vstup nových zahraničních firem na trh v České republice.

Chce-li v dnešní tvrdé konkurenci výrobce uspět v odbytu svých výrobků, musí se snažit neustále zvyšovat kvalitu svých výrobků a poskytovaných služeb. Jen díky neustálému zvyšování kvality výrobků a poskytovaných služeb si může výrobce zajistit dlouhodobou preferenci zákazníků.

1 CÍLE A METODIKA

Cílem diplomové práce je navrhnout možné změny v organizační struktuře firmy VELUX Česká republika s. r. o., s ohledem na změny v jejím oborovém odvětví. Návrhy na změnu v organizační struktuře musí respektovat požadavek na celkové plnění vnitropodnikových cílů a musí současně vést ke zvýšení vnímané hodnoty výrobků a služeb u zákazníků, díky kterým si firma může zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost.

Zpracuji kritickou literární analýzu věnující se problematice potřeby změny ve strategii a řízení podniku, v závislosti na podnětech přicházejících z vnějšího okolí. V literární analýze se budu také zabývat tématem procesního řízení v organizaci, charakteristikou základních pojmů a výhod procesního řízení. Uvedu informace týkající se historie a vývoje procesního řízení a uvedu také zásady, které je nutné dodržet při vytváření nových organizačních struktur v procesně řízených organizacích.

V druhé části práce provedu marketingovou analýzu vnějšího (oborového odvětví) a vnitřního prostředí podniku s cílem identifikace příležitostí a hrozeb, kterým aktuálně společnost čelí. Za účelem získání informací o vnějším makro a mikrookolí (oborovém odvětví) využiji metodiku PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Za účelem získání informací o vnitřním prostředí firmy provedu analýzu 7S od fi. McKinsey. Provedu analýzu současné organizační struktury podniku a charakterizuji jednotlivé pracovní pozice. V závěru druhé části práce uvedu strategické cíle firmy a strategii jejího naplnění a poukážu na nedostatky v současné organizační struktuře, které mohou vést k neplnění stanovených cílů.

Ve třetí části práce uvedu konkrétní návrhy na změny v organizační struktuře podniku a uvedu charakteristiku nově vzniklých pracovních pozic. Součástí návrhu na změnu v organizační struktuře bude identifikace rizik spojených s navrhovanými změnami včetně návrhu na jejich eliminaci. K identifikaci a eliminaci potenciálních rizik využiji Lewinův model.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Organizační struktura jako odraz hodnotového řetězce pro zákazníka

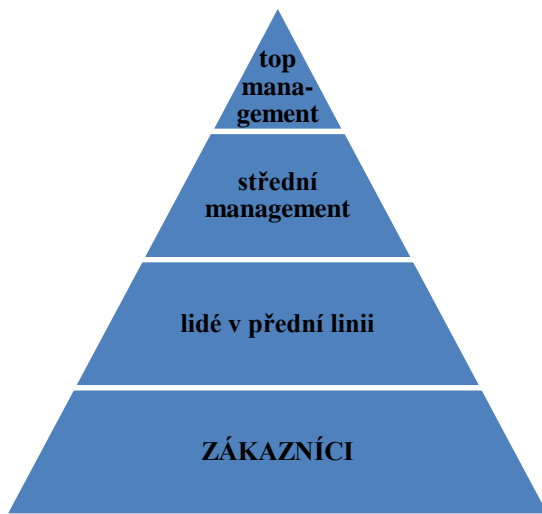
Dnešní společnosti se ocitají před nejtvrděší konkurencí, jaká kdy existovala. Aby na dnešním trhu společnosti zvítězily, nebo alespoň přežily, musí být zákaznický orientované. To znamená, že musí cílovým zákazníkům poskytnout vyšší hodnotu než jejich konkurence. Na tuto skutečnost upozorňuje také marketingový guru Phillip Kotler, který v posunu od filozofie výrobků a tržeb k filozofii marketingu vidí lepší příležitost pro společnosti, jak porazit svoji konkurenci. Na první místo staví silné vztahy se zákazníky, které bere jako základní kámen dobře pojmávané marketingové orientace (KOTLER, KELLER, 2007, s. 176).

Stejně tak se potřebou orientace na zákazníky zabýval už Charles Coates, který uvedl, že v ekonomikách svobodného trhu je to zákazník, kdo rozhoduje o úspěchu a neúspěchu komerčních firem. Existenci firmy proto přímo spojuje se schopností uspokojovat potřeby zákazníků (COATES, 1997, s. 51).

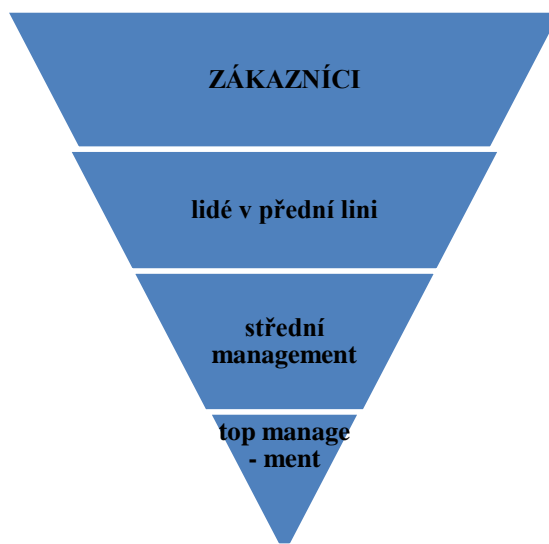
2.1.1 Vytváření hodnoty pro zákazníka

Manažeři, kteří si jsou vědomi skutečnosti, že jediným skutečným zdrojem zisku jsou zákazníci, pokládají tradiční strukturu společnosti s top managementem na vrcholu za zastaralou. Moderní úspěšné společnosti strukturu obrátily a na vrchol pyramidy umístily zdroj svých zisků – zákazníka. Jednoznačně tak dávají zákazníka na první místo a snaží se veškeré své interní procesy nastavit tak, aby zvyšovaly přidanou hodnotu směrem k jejich zákazníkům.

a) Tradiční struktura společnosti



b) Moderní zákaznický orientovaná struktura



Obr. 1. Tradiční organizace společnosti v porovnání s moderní společností orientovanou na zákazníky (Zdroj: KOTLER, KELLER, 2007, s. 178)

Zákaznický orientovaná společnost je taková, která při vytváření svých marketingových strategií sleduje vývoj zákazníků a snaží se o poskytování vyšší hodnoty cílovým zákazníkům (KOTLER, 2007, s. 535).

2.1.2 Vnímání hodnoty zákazníkem

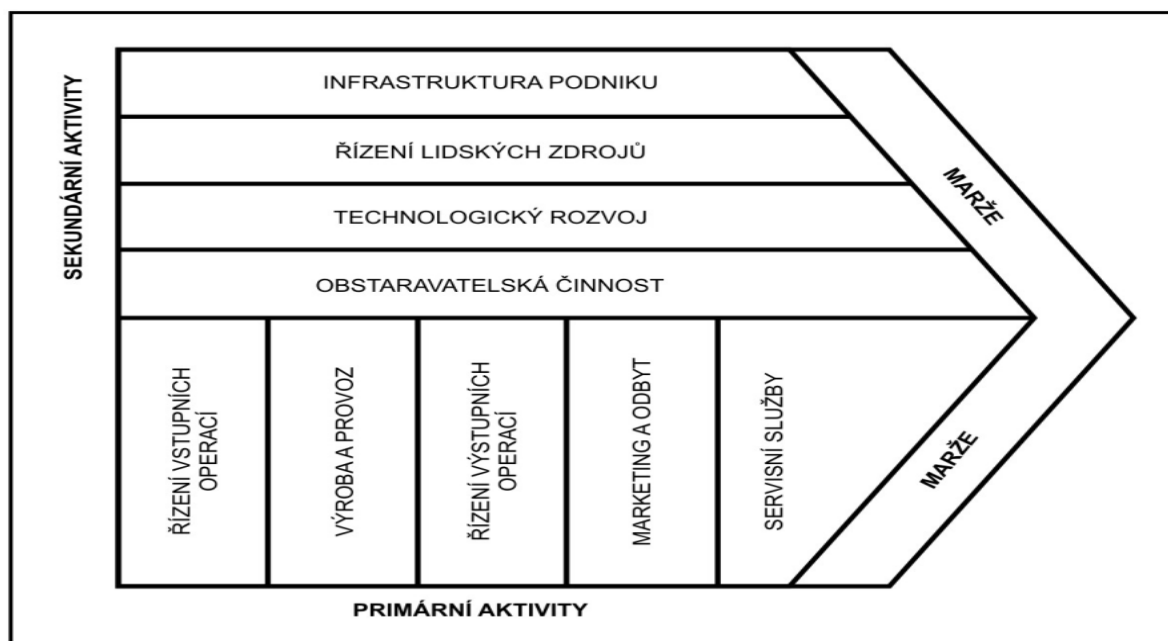
Zákaznický vnímaná hodnota je založena na rozdílu mezi tím, co zákazník dostane a co by dal za různé možné volby. Zákazník tedy nakupuje od takové společnosti, která mu přináší, dle jeho názoru, nejvyšší **získanou hodnotu**, tedy rozdíl mezi **celkovou hodnotou** pro zákazníka a **celkovými náklady**.

Tab. 1 Získaná hodnota pro zákazníka (Zdroj: KOTLER, 2007, s. 536)

Celková hodnota pro zákazníka	Hodnota produktu, služeb, zaměstnanců a image.
- Celkové náklady pro zákazníka	Finanční, časové, energetické a psychické náklady.
= Získaná hodnota pro zákazníka	„Zisk“ pro zákazníka

Problematicke porozumění touhám, přáním, potřebám a očekáváním zákazníků se věnuje velká spousta odborné literatury především z marketingového prostředí. V mém případě se této problematice nebudu podrobně věnovat, jelikož toto téma není přímo souvislé s tématem této práce.

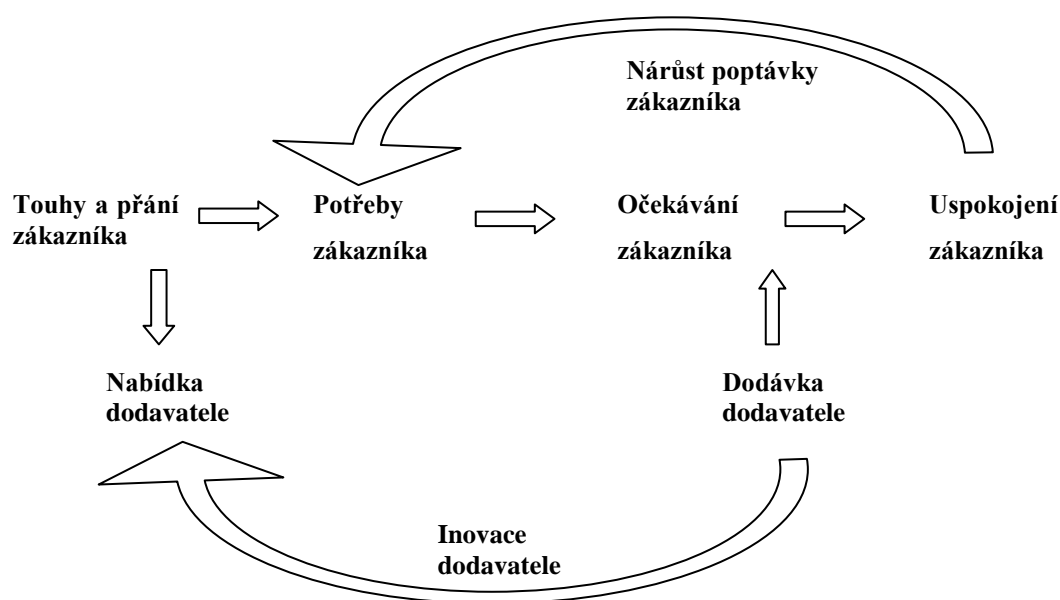
Co ale považuji za podstatné, je **system**, kterým chceme a můžeme jako společnost poskytnout hodnotu pro zákazníka. Tento system dobře popsal Michael E. Porter ve svém hodnotovém řetězci.



Obr. 2. Generický hodnotový řetězec (Zdroj: PORTER, 1993, s. 59)

Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak společnost realizuje jednotlivé činnosti, jsou odrazem historického vývoje, firemní strategie a přístupu k této strategii.

Musíme si uvědomit, že co je přijatelné pro dnešní zákazníky, nemusí být pro ně přijatelné zítra. **Potřeby zákazníků** na trhu jsou neustálé **proměnné**, a manažeři musí neustále **přizpůsobovat** všechny **činnosti v organizaci a vlastnosti výrobků** směrem **k uspokojování potřeb zákazníka**. Jen tak je možné v dnešní turbulentní době přežít. Jedná se neustálou řetězovou reakci, kterou uvádí do pohybu touha a přání zákazníka.



Obr. 3. Dynamický růst požadavků zákazníka (Zdroj: COATES, 1997, s. 61)

Zda je kupující s koupí spokojen či nikoli závisí na realizaci nabídky a jeho očekávání. Obecně lze říci, že nedojde-li ke splnění očekávání, je zákazník nespokojený. Musíme si ale v této souvislosti uvědomit, že i když se společnosti snaží maximálně uspokojit své zákazníky, není to jejich konečný cíl. Zvýší-li společnost spokojenost zákazníka snížením ceny výrobku, či zvýšením služeb (nárůst nákladů), výsledkem budou pravděpodobně nižší zisky. Proto je důležité, aby manažeři jednotlivých společností přinášeli vyšší úroveň

spokojenosti nejen pro své zákazníky, ale i pro jiné zúčastněné osoby, kterými jsou například zaměstnanci a majitelé (KOTLER, 2007, s. 182).

2.2 Moderní management podniku

2.2.1 Kořeny a historie vývoje procesního řízení

Počátky procesního řízení sahají do devadesátých let dvacátého století. Prvním klasickým dílem o procesním řízení, tehdy ještě zvaném reengineeringem, je kniha Hammera a Champyho z roku 1993 s názvem *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Tento manifest nového způsobu řízení firmy definuje reengineering jako: “*radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost*“ (ŘEPA, 2012, s. 18).

Ve svém díle Hammer s Champym uvedli i případové studie, ve kterých pomocí reengineeringu dosáhli až stonásobného zlepšení výkonu. Tato tvrzení se samozřejmě setkávala se značnou kritikou úspěšných manažerů velkých zaběhlých firem, kteří si jen stěží dokázali představit zvýšení efektivity jejich firem o stonásobek (ŘEPA, 2012, s. 18).

Problémem ale nebyla špatná práce manažerů, nebo jejich zaměstnanců, nebo zastaralé stroje. Problém byl v tom, že manažeři odvozují svůj pracovní styl a organizační principy od Adama Smithe, který ve své knize *O původu bohatství národů* z roku 1776, popsal organizaci práce v továrně na špendlíky. Od roku 1776, kdy byla kniha napsána a kde jejich hlavním přínosem bylo rozdělení celého procesu výroby na co nejjednodušší úkony, se mnohé změnilo.

Řepa s odvoláním na Hammera a Champyho identifikuje další mezníky ve vývoji sociálně-ekonomického systému. Uvádí, že k dalšímu vývoji sociálně-ekonomického systému přispěl Henry Ford, který zavedl pásovou výrobu a nechal tak práci přicházet k dělníkům, místo toho, aby dělníci přicházeli k práci. Docílil tak vyšší efektivity, která už ale nebyla

tak radikální jako v případě A. Smitha. Také A. Sloan přispěl svojí dělbou řídicí práce v oblasti managementu k dalšímu rozvoji a zvýšení efektivity. Po „období růstu“, kterým Hammer a Champy nazývají poválečné období (40. - 80. léta) přišla právě na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století krize. Trh byl najednou díky rozvoji v dopravě menší, produkční schopnosti firem byly vyšší díky rozvoji v technologiích výroby, a firmy tak byly schopny vyrábět více výrobků, než byli schopni zákazníci zkonzumovat. Poptávka se nasytila, a tím se zhroutil základní pilíř období růstu a toto období skončilo (ŘEPA, 2012, s. 18-20).

Hlavní rozdíly mezi prostředím nenasycené poptávky v industriální éře a v prostředí dnešní nasycené postindustriální éře vidí Hammer ve třech hlavních fenoménech současného světa. Mluví o tzv. třech C:

- **Customers** – zákazníci
- **Competition** – konkurence
- **Change** – změna (ŘEPA, 2012, s. 18-20)

Tab. 2 Tři C dle Hammera a Champyho (Zdroj: ŘEPA, 2012, s. 21)

CUSTOMERS	COMPETITION	CHANGE
nasycenost poptávky	nasycenost poptávky	permanentní změna - trhů - konkurence - povahy činnosti - způsobu změny
přesun rozhodování od dodavatele na zákazníka	odstranění obchodních bariér	zkracování vývojového cyklu
outsourcing	rozmanité formy konkurence	změny strategií
individuální přístup	přesun od kvantity ke kvalitě	změny podnikových procesů
dostupnost informací	vynalézavost nových firem	přesun k abstraktnímu myšlení
aktuálnost informací	nové technologické možnosti	nezbytnost informačních technologií, důraz na kvalitu informačního systému
široké možnosti výběru dodavatele	rychlost reagování na změnu trhu a poptávky	význam metainformací
těsná závislost na zákazníkovi	zvyšování úrovně produkce	

Zatímco dříve bylo zákazníků dosti a firmy nedokázaly jejich požadavky uspokojit, dnes je zákazníků nedostatek – trh je nasycen. Dříve firmám stačilo vyrobit unifikovaný produkt a zákazník se našel. Zákazník buď koupil, nebo ne. Pokud nekoupil, byl snadno nahraditelný.

V dnešní době již unifikovaný výrobek nestačí a firmy se tak musí snažit přizpůsobovat výrobky a služby jejich koncovým uživatelům - zákazníkům. Zatímco dříve byla rozhodující práce dělníků, převaha zákazníků způsobila, že dnes roste význam nevýrobních profesí ve firmách, jako je marketingový specialista či obchodník. I povaha konkurence se změnila. Dříve si firmy konkurovaly především cenou, dnes v prostředí s nedostatkem zákazníků si musí firmy hledat další nové formy konkurence. Na některých trzích rozhoduje kvalita, jinde zase služby spojené s prodejem výrobků. Paradigma že cena u zákazníka rozhoduje je dnes již neobhájitelné.

Problémy, které dnes všechny firmy řeší, jsou spojené s neustálými změnami v jejich vnějším okolí. Některé firmy s tradiční organizací práce mají problém s neustálými změnami, které jsou vyvolané požadavkem na vyšší konkurenceschopnost jejich výrobků. Potřeba změny nepřichází jednou za čas, ale zpravidla neustále. Doba vývoje výrobků se zkracuje, produkty se neustále inovují, výrobci jsou tlačeni do lepšího a rychlejšího servisu poskytovaného k jejich výrobkům. Změna je tak permanentní a stává se běžnou součástí života organizace (ŘEPA, 2012, s. 20-21).

2.2.2 Cíle a výhody procesního řízení

Cílem procesního řízení je úspěšně dosahovat vnitropodnikových cílů v turbulentním podnikatelském prostředí, ve kterém standardní funkční řízení již není zcela vhodné. Dnešní zákazník je velmi náročný a každý podnik musí vytvořit co nejvyšší přidanou hodnotu pro zákazníka. Právě procesní řízení díky organizované skupině vzájemně souvisejících činností (procesů) vede k vytvoření hodnoty, jež zákazník požaduje (ŠMÍDA, 2007, s. 34).

Procesní řízení vede k zásadnímu přehodnocení způsobu práce od vykonávání souboru specializovaných činností (vedoucí k dílčímu efektu) k vykonávání uceleného souboru činností, které vedou k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka, za niž je zákazník ochoten zaplatit.

Procesní řízení také vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality výroby. Procesy také umožňují kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých budoucích událostí. Procesy podporují týmovou práci a angažovanost členů týmu a tím pomáhají zvyšovat celkovou efektivitu podniku. Orientace na procesy umožňuje předcházet konfliktům, které mohou být způsobeny implementací nekonečného množství různých zlepšovacích programů, které si dnešní turbulentní doba vyžaduje. Proces je velice důležitý, jelikož firmě dovoluje měnit se rychleji než její konkurence (ŠMÍDA, 2007, s. 34).

Mimo výše uvedené výhody procesního řízení poukazuje Šmída na sedm trendů, které jednoznačně směřují k procesní organizaci a posilují její význam. Jedná se o následující:

- **Zákazníci dnes chtějí nejen just-in-time produkty** šité na míru jejich peněženkám, potřebám a požadavkům kvality, chtějí **just-in-time procesy**
- Nadvláda zákazníka vedla k tomu, že masová výroba byla transformována na masovou customizaci, a to způsobilo, že produktem co **zákazník žádá**, jsou často **přímo procesy**.
- **Zákazníci chtějí s podniky spolupracovat** způsobem, který odráží jejich potřeby, kulturu, jedinečnost a chtějí tzv. „**řešení na klíč**“ svých specifických problémů místo balíčků produktů a služeb.
- **Podniky dnes využívají špičkové procesy**, aby s jejich pomocí ovládly nové trhy, které jsou nepřibuzné těm, na kterých začaly podnikat. Procesy jsou jejich kompetencemi a platformami, které mohou bleskově využít ke zničení konkurence a těžbě vysokého zisku v pro ně strategicky atraktivních odvětvích.

- **Konkurence mění charakter „podnik versus podnik“ a mění se v konkurenci „hodnotový řetězec versus hodnotový řetězec“**
- Firmy se ve snaze zachování efektivnosti při tvorbě služeb zákazníkům snaží **budovat vztahy se spoluzákazníky, spoludodavateli, nekonkurujícími si partnery** a někdy i s **konkurenty**. Cílem tohoto chování je efektivní dostatečně rychlá spolupráce adaptabilní na změny.
- **S neustálými změnami** velkého rozsahu **se musejí firmy umět vyrovnat**, nebo je dokonce musí umět vytvářet. Tyto změny velkého rozsahu je možné realizovat prostřednictvím excelentních procesů (ŠMÍDA, 2007, s. 34).

Přechod na procesní řízení by neměl sloužit pouze ke zvyšování vlastní produktivity, to znamená především zkracovat časy hlavních operací. Procesní řízení by se mělo šířeji zaměřit na to, jak organizace přispívá ke spokojenosti zákazníka, jak zvýší vnímanou a požadovanou hodnotu pro zákazníka. Vnímaná hodnota pro zákazníka se projeví především ve zlepšení poměru užitná hodnota a cena, kdy zákazník má vždy zájem na růstu tohoto poměru (DĚDINA, 2007, s. 245).

Přehledné srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace ukazuje níže uvedená tabulka č. 3.

Tab. 3 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení (Zdroj: GRASSEOVÁ, DUBEC, HORÁK, 2008, s. 46)

FUNKČNÍ PŘÍSTUP	PROCESNÍ PŘÍSTUP
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.

Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele- minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová, nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Procesní řízení je velmi účinným nástrojem pro zvyšování výkonnosti podniků a v porovnání s výsledkem, který umožňuje dosáhnout funkční specializace, představuje prostředek k nesmírně efektivní tvorbě hodnoty pro zákazníka.

2.2.3 Proces a jeho průběh

S procesy se dnes setkáváme takřka na každém kroku. Je to známé a hlavně hezky znějící slovo, které s oblibou používají nejenom manažeři a konzultanti firem, ale dnes už také třeba úředníci. Ne vždy je ale chápán hluboký význam, jenž se za tímto nenápadným pojmem skrývá.

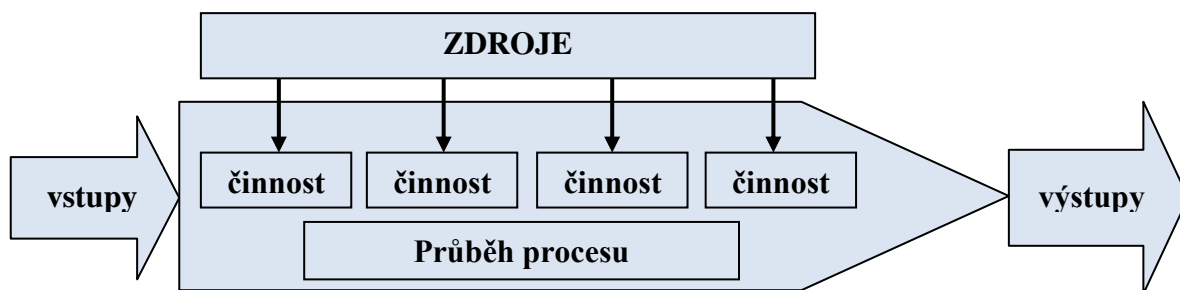
Svozilová definuje proces jako: „*sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány - má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“ (SVOZILOVÁ, 2011. s. 14).

Řepa pro změnu charakterizuje podnikový proces jako: „*objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“ (ŘEPA, 2012, s. 15).

Musíme si uvědomit, že u podnikových procesů hraje zásadní roli čas. Každá činnost je vykonávána v určitém čase a jednotlivé činnosti je možné srovnat do jednoznačné posloupnosti. **Popis podnikových procesů je tedy popisem procesním, nikoliv objektovým (nepopisujeme věc, ale vlastní postup).**

Procesem tedy můžeme chápat ucelené aktivity, které vyžadují účast více činností (zapojení více pracovníků). **Procesem může být například přijetí zakázky, příjem a uskladnění materiálu, vyřízení reklamace, ale i složitější cyklus výroby konkrétního výrobku nebo služby.**

Pro úspěšné použití procesního přístupu je nezbytné správně identifikovat celý proces. To znamená **definovat začátek procesu - vstupy, definovat zdroje daného procesu a definovat závěr procesu - jeho výstupy**. U procesu je také nutné zjistit náklady spojené s realizací procesu, čas jeho trvání a koordinátora celého procesu, někdy nazývaného jako „vlastníka“ nebo také „garanta“ procesu.



Obr. 4. Schéma procesu (Zdroj: GRASSEOVÁ, DUBEC, HORÁK, 2008, s. 7)

K jednotlivým procesům neodmyslitelně patří:

1. Cíl.
2. Úmysl.
3. Objektivní přirozenost postupu.
4. Objektivně dané podmínky (ŘEPA, 2012, s. 15).

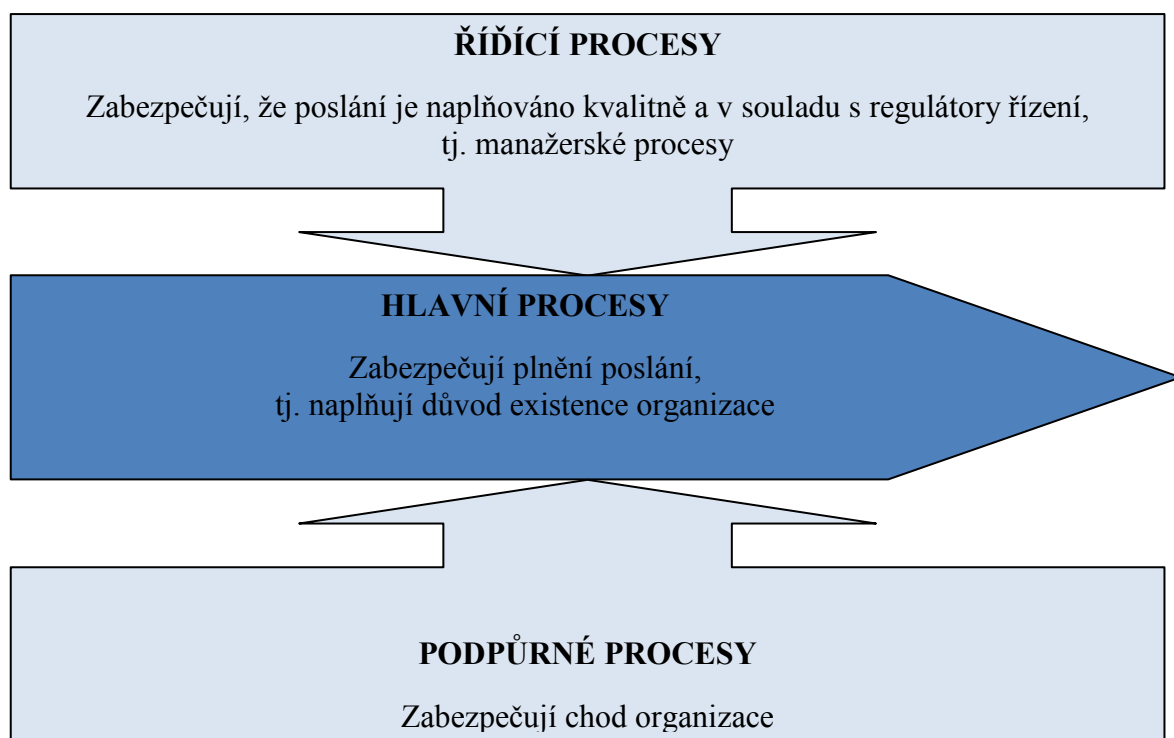
K identifikaci procesů slouží různé metody, mezi které patří například: modifikace postupných diagramů, strukturované analýzy procesu, kaskádové mapy, organigramy, apod. (DĚDINA, 2007, s. 245).

Těmto metodám se ale nebudu v této práci podrobně věnovat, jelikož metodika identifikace procesů není cílem této práce.

V každé společnosti nalezneme celou řadu procesů, které se liší svým obsahem, strukturou, dobou existence, frekvencí opakování, významem, důležitostí a především účelem. Jednotlivé procesy je vhodné a doporučované členit z různých hledisek. Odborníci doporučují členění především z hlediska důležitosti a účelu procesu. Toto členění nám umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska přidávání hodnoty pro zákazníka, ve vztahu k poslání organizace.

Členění procesů:

- **Hlavní klíčové procesy** – vytvářejí hodnotu pro zákazníka v podobě výrobku nebo služby a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence podniku. Tyto procesy přímo přispívají k naplnění poslání podniku.
- **Řídící procesy** – zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace.
- **Podpůrné procesy** – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné i nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů (GRASSEOVÁ, DUBEC, HORÁK, 2008, s. 13).



Obr. 5. Základní členění procesů (Zdroj: GRASSEOVÁ, DUBEC, HORÁK, 2008, s. 14)

Důvod existence každého podniku je charakterizován kategorií hlavních procesů, jelikož právě výkon, respektive výsledek těchto procesů je určen externímu zákazníkovi. Oproti tomu procesy řídicí a podpůrné jsou určeny zákazníkům interním, tedy pracovníkům daného podniku, aby zabezpečili kvalitní výkon procesů hlavních.

2.2.4 Procesní řízení

Procesní řízení není pouhé synonymum pro vlastní řízení procesů. Pro příklad si uveďme definici Řepy, který procesním řízením rozumí: “*řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli*” (ŘEPA, 2012, s. 17).

Šmída zase definuje procesní řízení jako: “*management představující systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle*” (ŠMÍDA, 2007, s. 30).

Podnikové procesy tedy musíme chápat jako jednotlivé činnosti, které na sebe z logiky byznysu samého navazují. Základem pro procesní řízení je potom pochopení základní logiky byznysu, tedy pochopení základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto identifikované a poznané řetězce činností potom určují základ fungování celé firmy. **Organizační struktura**, nebo také informační systém, **mají** potom **roli infrastruktury**, tedy jejich význam je odvozen od významu procesů, neboť infrastruktury jsou tu jen proto, aby procesy podporovaly.

Šmída mluví o tzv. procesním přístupu, ke kterému uvádí: “*Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše at' se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce (který v dnešní době již nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací, odvíjející se od změny prostředí), nebo právě podle principu procesního*” (ŠMÍDA, 2007, s. 30).

Účelem procesního přístupu je odhalit všechny procesy probíhající v podniku, tyto procesy potom oprostit od všech činností, které nepřidávají hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet takovou infrastrukturu a podnikovou kulturu, která vytvoří hladké fungování a neustálé zlepšování stávajících procesů.

Klíčovým důvodem zájmu o podnikové procesy při řízení organizace je potřeba dynamiky v jejím fungování. Zájem všech organizací je, aby mohly pružně přizpůsobovat svoje pracovní postupy novým možnostem, které jsou spojeny například s vývojem nových technologií, a aby veškeré svoje činnosti v podniku mohly směřovat k hodnotám požadovaných od jejich zákazníků.

2.2.5 Řízení procesu

Procesní řízení a řízení procesu jsou si slova velmi podobná, ale významově zcela odlišná. Vhodnou definici řízení procesu uvádí Svozilová: *“ Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu “* (SVOZILOVÁ, 2011, s. 18).

Do řízení procesu spadají následující aktivity:

- definice procesů,
- ustanovení rolí v rámci procesu a odpovědnost za jeho výsledky,
- korigování a řízení procesních toků,
- hodnocení výkonnosti procesů,
- identifikace příležitostí ke zlepšování procesů a implementace změn (SVOZILOVÁ, 2011, s. 18)

Z výše uvedeného vyplývá, že **vlastní řízení procesů** je souhrnem **všech činností v podniku**, které se zabývají každodenním usměrňováním podnikových procesních toků, kontrolou jejich výkonnosti a kvality, hodnocením zda dosažené výsledky odpovídají požadovaným potřebám a plánu, a následnou optimalizací výkonu procesu v organizaci.

2.3 Zásady vytváření organizačních struktur

Realizace strategie je vždy spojena s otázkou, co bylo první? Strategie, nebo organizační struktura? Zdá se, že neexistuje jednoznačná odpověď, ale A. Chandler, americký teoretik řízení zastával názor, že organizační struktura následuje za strategií a já se k tomu názoru přikláním. Podle A. Chandlera je úspěšné zavedení strategie podmíněno správným výběrem organizační struktury podniku. Jen tak lze předpokládat, že firma dosáhne požadovaných strategických cílů (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 139).

Lze říci, že nejen manažer, který stojí v čele podniku, ale také různé typy organizačních struktur vytvářejí různé varianty prosazování strategie a nabízejí různé možnosti a způsoby chování.

Nicméně každá organizační struktura musí splňovat obecně tři zásady:

- musí být adaptabilní a flexibilní,
- útvarové uskupení v rámci organizační struktury musí podporovat osobní a skupinovou tvořivost, vysokou výkonnost a seberealizaci,
- zároveň ale musí být organizační struktura co nejjednodušší (DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 139).

Organizační strukturu podniku je nutné neustále přizpůsobovat současným dramaticky se měnícím podmínkám na trhu, kde vládne zákazník a nikoliv výrobce. **Moderní organizační struktura tak musí umět pružně reagovat na požadavky zákazníků.** Z těchto důvodů je nutné přejít z klasického funkčního organizování podniku, který je založen na principu dělby práce, jež jsou rozloženy na dílčí činnosti či operace. U takto řízených firem s hierarchickou organizací a uvnitř s centrálně plánovanou ekonomikou a kontrolou, je velmi obtížné přizpůsobovat se podnikovému okolí, kde vládne zákon poptávky a nabídky.

Moderní organizační struktury musejí rychleji, kvalitněji a levněji zvládnout:

- **Rozsah práce** - objem práce se zvyšuje a nemůže být zvládnut jedním pracovníkem, nýbrž týmem lidí.
- **Čas a přidanou hodnotu** - zákazník požaduje produkt či službu včas a je proto nutné zkrátit průběžnou dobu procesu, sjednotit dílčí operace do ucelených podnikových procesů ovládaných týmy, které jsou motivovány k vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.
- **Kontrolu, koordinaci, inovaci** - členové procesního týmu jsou schopni tvořivé práce, samořízení a vytvářejí si vzájemnou kontrolu.
- **Jednoduchost** - snaha vytvářet jednoduché procesy.
- **Motivaci zaměstnanců a kvalitu** - motivaci zaměřit na proces, procesní tým, projektový tým v závislosti na tvorbě kvalitního produktu.
- **Různorodost práce** - požadavek na různé vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jednotlivec, ale celý tým.
- **Efektivnost práce** - efektivní seskupení činností a procesů tak, aby bylo dosaženo optimálního poměru mezi vstupem a výstupem (DĚDINA, 2007, s. 17)

2.3.1 Faktory ovlivňující organizační strukturu podniku

Neexistuje žádná „nejlepší“ univerzální organizační struktura podniku, která by byla všeobecně použitelná. Organizační struktura je nástroj sloužící ke zproduktivnění společné práce lidí a v tomto smyslu pak každá konkrétní organizační struktura odpovídá určitým úkolům za určitých podmínek v určité době (DRUCKER, 2001, s. 19-24).

Každý podnik tedy musí mít „ušitou“ organizační strukturu přesně na míru v závislosti na několika faktorech, které je nutné při tvorbě organizačních struktur brát v úvahu.

Faktory ovlivňující organizační strukturu:

- strategie organizace, kterou organizace sleduje,

- velikost organizace,
- technologie, pomocí které realizuje své produkty,
- prostředí, v němž se organizace nachází,
- globální konkurence (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 187-188).

2.3.1.1 Strategie organizace

A. Chandler vystoupil s názorem, že “struktura následuje strategii“, což jsem již v předchozí kapitole zmiňoval. Tento názor zveřejnil A. Chandler poté, co analyzoval téměř sto největších amerických organizací, jako jsou General Motors, Seans, nebo Du Pont. A. Chandler zjistil, že strategie firmy úzce souvisí s prostředím, ve kterém se firma nachází, a že tento vztah silně ovlivňuje organizační strukturu podniku (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 184).

Strategie jsou v těchto souvislostech chápány jako vztah organizace k jejímu okolí, které na jedné straně odrážejí interní organizační zásady a na druhé straně odrážejí očekávání vůči okolí organizace. Podnikové strategie jsou tedy pomyslnými průsečíky k okolí a odrážejí se ve strukturách, procesech organizace a v organizačních kulturách. Prvotním cílem každého podniku je zvolit správnou strategii vedoucí k uspokojení zákaznickových potřeb. Teprve na jejím základě je možné vybudovat vlastní organizační strukturu se všemi jejími procesy a systémy.

2.3.1.2 Velikost organizace

Velikost organizace je další důležitou charakteristikou, kterou musíme vzít v úvahu při rozhodování o systému organizace. Dobře to můžeme objasnit na stádiích jejího růstu. Na počátku, kdy je organizace malá, je řízení spíše neformální. Dělbá práce v takovém mladém podniku je malá a počet útvarů je nevelký. Komunikace mezi zaměstnanci je neformální a stupeň organizovatelnosti je velmi malý. Vliv organizační struktury v takovémto podniku není příliš výrazný. Pokud je ale organizace úspěšná, zvětšuje se objem její produkce a s ním většinou roste i počet zaměstnanců. Dělbá práce se prohlubuje a úměrně tomu roste

počet útvarů. Mezilidské vztahy se formalizují a vliv organizační struktury na efektivnost dané organizace nabývá na síle (BLAŽEK, 2011, s. 81).

Velikost organizace můžeme zjistit různými způsoby, např.: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Nejčastěji se však pro určení velikosti podniku používá celkový počet zaměstnanců. Všeobecným pravidlem je, že se velikost organizace porovnává vzhledem k velikosti ostatních organizací v oboru. Musíme si uvědomit, že některé podniky jsou schopné tvořit milionové zisky s minimálním počtem zaměstnanců, což je případ například reklamní agentury, a oproti tomu zase obuvnické firmy s velkým počtem zaměstnanců mají někdy i zisk menší než milion. Četné výzkumy zabývající se vztahem velikosti organizace a systému organizační struktury ukázaly, že čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. U větší organizace musí manažeři věnovat úsilí kontrole a koordinaci činností, a výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 187-188).

Přestože velikost není nejdůležitějším faktorem, který je nutné brát v úvahu při rozhodování o organizačním systému, výrazným způsobem pomáhá rozpoznat, které změny budou při rozšiřování organizace nezbytné.

2.3.1.3 Technologie

Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Jedná se o **proces, který zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu**. Z tohoto úhlu pohledu se tedy s technologií nesetkáme jen ve strojírenských podnicích, ale také v organizacích s informačními procesy (například na univerzitách), nebo v organizacích působících v oblasti služeb (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 188-189).

Jak technologie působí na organizační systém, ukázala J. Woodwardová ve svém výzkumu, kterému podrobila sto firem z jižního Essexu. Výzkum J. Woodwardová provedla se záměrem zjistit, jaké univerzální principy používá management. Analýza dat ukázala,

že ekonomický výkon nesouvisí se žádným využitím univerzálního principu managementu a J. Woodwardová tak **vyvrátila spor o existenci „nejlepšího způsobu“ vedení organizace**. S tím se však Woodwardová nesmířila a zajímala se o důvod velkého množství způsobů vedení organizací u zkoumaného vzorku společností. Zjistila, že míra technické složitosti a firemní technologie vysvětluje rozdíly mezi jednotlivými organizacemi (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 188-189).

2.3.1.4 Prostředí

Vlivem prostředí na organizační systém podniku se hlouběji zabývali Burns a Stalker, kteří při sledování dvaceti anglických průmyslových podniků zjistili, že **existují dva organizační systémy: mechanický a organický. Mechanický organizační systém** je velmi podobný byrokratické organizaci, kde je kladen důraz na řád, a kde vrcholový management přesně určuje práci všech zaměstnanců. Oproti tomu v **organickém organizačním systému**, existuje velmi málo pravidel a stanov, úkoly jsou zadávány spíše skupinově a zaměstnanci si sami shromažďují informace a určují úkoly. Typické pro organický systém řízení je decentralizované řízení. Burns se Stalkerem zkoumali také vztah okolního prostředí k oběma organizačním systémům. Dospěli k názoru, že mechanický systém je vhodný pro stabilní prostředí a organický systém je pro změnu vhodný pro nestálé prostředí (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 183).

Výsledky výzkumu Burnse a Stalkera přijali a dále rozpracovali Lawrence a Lorsch, kteří se zabývali stejnou problematikou tentokrát ale v amerických společnostech. Zjistili, že vztah mezi organizačním systémem a vnějším okolím má velký vliv na výkon organizace. Podrobně se zabývali třemi vnitropodnikovými odděleními: výrobou, výzkumem a odbytem. **Zjistili, že každá vnitropodniková jednotka rozvíjí svůj systém v závislosti na „svém“ okolí.** Například oddělení výzkumu vyhovuje organický systém vzhledem k velmi častým změnám v prostředí. Stejně tak odbytovému oddělení vyhovuje organický systém, který umožňuje reagovat na neustálé změny v prostředí. Oproti tomu v oddělení

výroby může být vhodnější využít mechanický organizační systém, protože v produkci zboží lze předpokládat malé změny (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 183-184).

Podle vlivu prostředí se organizace liší ve dvou charakteristikách: diferenciaci a integraci. Diferenciace udává rozsah rozdělení organizace na jednotlivá oddělení lišící se strukturou a manažerskou orientací. Stupeň diferenciaci potom závisí na počtu jednotlivých oddělení. Integrace potom udává stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Obecně lze říci, že manažeři ve stálém prostředí by měli využívat spíše mechanické struktury pro zajištění potřebné efektivity, a v případě nestálého prostředí by měli využít organického systému. Ve složitém prostředí by měla být organizace diferencována tak, aby se jednotlivá oddělení přizpůsobovala jednotlivým částem prostředí, ve kterém vyvíjí svoji činnost. Integraci je potom nutné využít k zajištění vzájemné spolupráce mezi jednotlivými odděleními v případě, kdy je prostředí nestálé (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 184).

STRUKTURA

		mechanická	organická
OKOLÍ	nejisté nestabilní	Struktura je nevhodná, příliš těsná	Plně vyhovuje nestabilnímu okolí
	jisté stabilní	plně vyhovuje stabilnímu okolí	Struktura je nevhodná, příliš volná

Obr. 6. Okolí a organizační struktura (Zdroj: DUCHOŇ, 2008, s. 188)

2.3.1.5 Globální konkurence

Strategie řízení podniku dnes musí kromě vývoje na domácím trhu sledovat také vývoj na trhu globálním s globální konkurencí, která ovlivňuje nejen technickou politiku firmy,

nebo její výrobní program, ale také významně ovlivňuje vlastní organizační strukturu podniku.

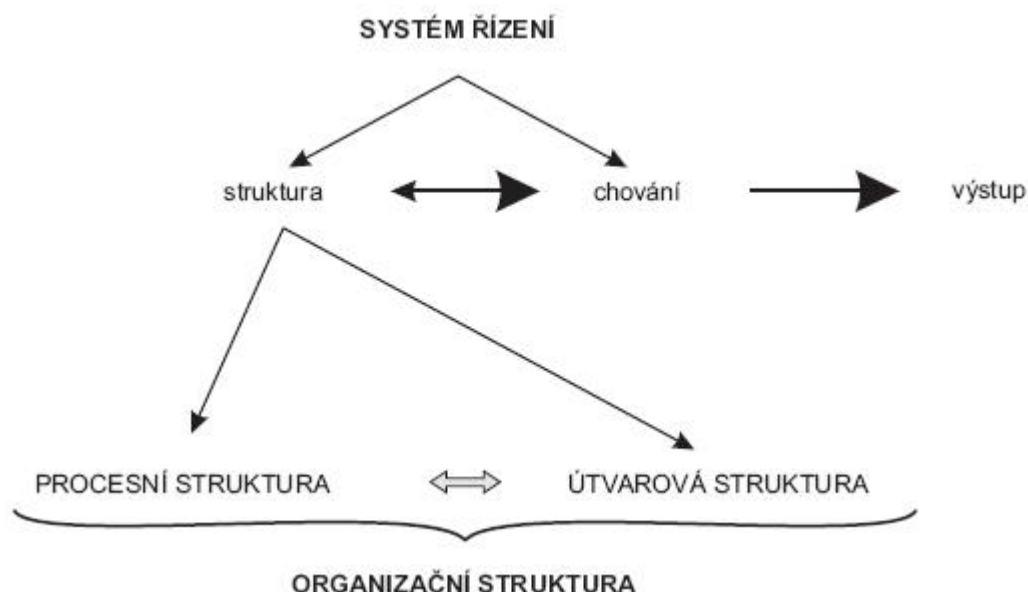
Pokud mluvím o celosvětové konkurenci, mám na mysli fakt, že dříve obtížná logistická otázka, jak zboží rychle a včas dopravit na vzdálené trhy, se stala otázkou všední, kterou řada dnešních firem bez obtíží zvládá. To znamená, že pro současné podniky platí jiné strategické faktory úspěchu než v minulosti. **Neustálé změny na dnešních trzích si žádají pružné přizpůsobení podnikové strategie a její organizační struktury** (CEJTHAMER, DĚDINA, 2010, s. 189).

2.4 Organizační struktura

Výkonné i řídicí činnosti v organizaci jsou realizovány v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. V terminologii teorie systémů je organizování chápáno, jako vytváření struktury systému s definováním jednotlivých prvků a vztahů mezi nimi. V našem případě je třeba definovat na organizaci systém řízení, který se zabývá dělbou práce, kooperací, koordinací, nadřízeností, podřízeností, pravomocemi a odpovědností. **V terminologii teorie managementu hovoříme o organizační struktuře, tedy struktuře systému řízení organizace** (BLAŽEK, 2011, s. 44).

V organizační struktuře je třeba účelově rozlišovat:

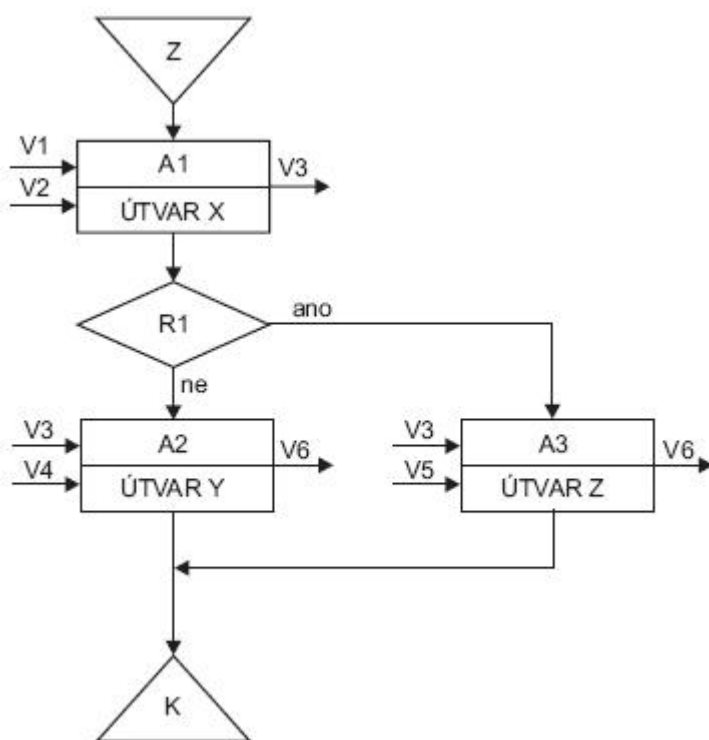
- strukturu procesní
- strukturu útvarovou



Obr. 7. Vymezení organizační struktury (Zdroj: BLAŽEK, 2011, s. 45)

2.4.1 Procesní struktura

Procesní struktura je soubor činností a sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi. Procesní strukturu organizace určují procesy, nikoliv útvary. Organizace neexistuje kvůli útvarům, ale útvary existují kvůli naplňování cílů organizace. Existence útvarů je oprávněná pouze do té míry, do jaké jsou tyto útvary schopné efektivně zabezpečovat realizaci procesů vedoucích k naplňování cílů organizace. Procesní struktura je složitá a obtížně rozpoznatelná a je abstraktnější než struktura útvarová. Zatímco útvary jsou určití lidé, vybavení určitými prostředky, nalézající se na určitém místě, procesy je možné definovat až na základě určité míry abstrakce. Činnost je potom to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají (BLAŽEK, 2011, s. 45).



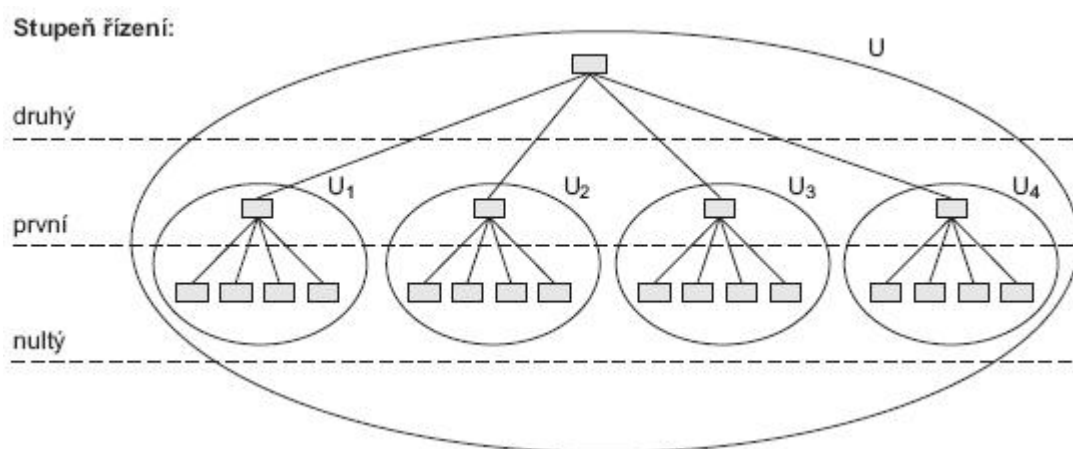
Obr. 8. Znázornění procesu (Zdroj: BLAŽEK, 2011, s. 46)

Výše uvedený obrázek představuje příklad jednoho z možných znázornění procesu. Primární pořádací princip je následnost (sekvence) jednotlivých činností procesu. **Trojúhelníky** s označením (**Z**, **K**) znázorňují **Z** - začátek a **K** - konec procesu. Pomocí **obdélníků** jsou znázorněny činnosti (**A1**, **A2**, **A3**) a útvary (**X**, **Y**, **Z**), ve kterých se činnosti realizují. **Kosočtverce** (**R**) jsou místa větvení procesu a jsou spojena s binárním rozhodováním (ANO-NE) vůči stanovené podmínce. **Šipky** (**V1**,..., **V6**) značí informační vstupy/výstupy do/z jednotlivých činností.

2.4.2 Útvarová struktura

Útvarová struktura představuje soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Útvarová struktura je vůči procesní sekundární, to znamená, že při vytváření či přetváření organizační struktury je určujícím faktorem struktura procesní. **V útvarové struktuře se setkáváme s principem**

jediného odpovědného vedoucího, někdy označovaného jako princip jednoty vedení. Tento princip stanovuje, že každý pracovník má pouze jednoho nadřízeného, a tento nadřízený zodpovídá za veškerou činnost daného pracovníka. Díky uplatnění principu jednoho odpovědného vedoucího mají útvarové struktury typický hierarchický tvar zobrazený na níže uvedeném obrázku.



Obr. 9. Charakteristiky hierarchické útvarové struktury (Zdroj: BLAŽEK, 2011, s. 48)

Prvky útvarové struktury jsou jednotlivá pracovní místa a jsou znázorněná jako uzly v podobě obdélníků. Mocenské vztahy nadřízenosti a podřízenosti útvarové struktury jsou znázorněné přímkami mezi uzly (u složitějších struktur mohou být i pravoúhlé lomené čáry). Stupeň řízení je tvořen těmi prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Čísloují se zpravidla zespoda nahoru, přičemž nejnižší tzv. nulý stupeň řízení je tvořen pracovníky, kteří nemají žádného podřízeného. Útvar je seskupení prvků organizační struktury obsahující pracovní místa a příslušné řídicí místo (U1 – U4). Rozpětí řízení je hodnota, která udává kolik pracovníků je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. V našem případě je rovno čtyřem.

2.5 Management změn

V dnešních vyspělých tržních ekonomikách jsou rozhodující cíle dobrých organizací orientovány na dlouhodobé úspěšné přežití v daném konkurenčním prostředí a dlouhodobou hospodářskou a sociální prosperitu. K zajištění těchto cílů je nezbytnou podmínkou aktivní inovačně orientované podnikatelské chování. Svět kolem nás se neustále mění, a spolu se změnami v okolí podniku jsou také nutné změny v podniku samotném. Jen tak je možné přežít v dnešní turbulentní době.

2.5.1 Co je změna a proč ji provádět?

Změnu můžeme charakterizovat mnoha způsoby, ale v nejširším pojetí ji lze chápat jako odklon od stávajícího stavu. Vlastních definic změn existuje celá řada, ale pro ukázkou uvedu alespoň jednu.

Kubíčková s Raisem ve své knize uvádí jednu z manažerských definic změny: *“Změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy”* (KUBÍČKOVÁ, RAIS, 2012, s. 15).

K realizaci změn také Kubíčková s Raisem uvádí, že vlastní změna se snadněji uskutečňuje v turbulentním prostředí, kde působí firmy v konkurenčním prostředí, a kde vlivem změn ve vnějším okolí si musí každá firma přizpůsobit své vnitřní postupy (procesy) a chování (KUBÍČKOVÁ, RAIS, 2012, s. 15).

Změnu můžeme také chápat jako politický proces ve firmě, s jehož pomocí se v rámci organizačního boje snaží různé skupiny chránit a zdůrazňovat svoje vlastní zájmy.

Změna samotná pro organizaci znamená nejenom hrozbu (popř. ztrátu), kterou se snažíme odstranit nebo alespoň eliminovat, **ale změna také znamená příležitost.**

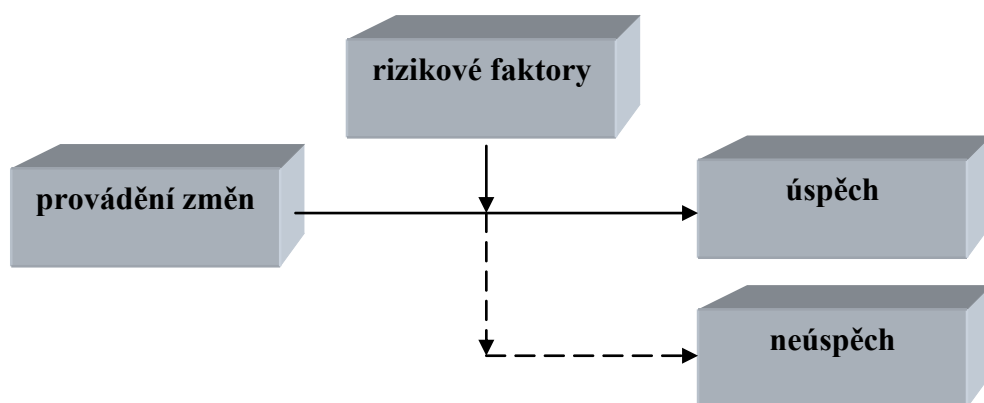
Kubíčková s Raisem dělí změny do tří skupin:

- **Změny přírůstkové**, postupné, inkrementální. Tyto změny jsou vhodné především pro stabilní ekonomické prostředí. Pomocí těchto změn se organizace snaží „doladovat“ některé parametry firmy.
- **Změny transformační**, pro které je charakteristický zásadní zásah do vlastní firmy. Jedná se například o změny v majetkových vztazích, změny v segmentu zákazníků, odběratelů či dodavatelů. Tyto změny jsou vhodné spíše pro turbulentní ekonomické prostředí.
- **Změny založené na kombinaci obou předcházejících způsobů**, kdy například v období transformace českého hospodářství po roce 1989, připravily transformační změny prostředí pro změny přírůstkové (inkrementální) ve výrobních podnicích (KUBÍČKOVÁ, RAIS, 2012, s. 16).

2.5.2 Cíl změny

Podstatné pro změnu samotnou je její cíl. **Za hlavní cíl změny považuje většina odborných autorů udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace, přičemž dosažení tohoto cíle znamená neustálé monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů.**

Obecně řečeno, cílem změnového procesu je dosažení úspěchu.



Obr. 10. Schematické vyjádření vazeb mezi změnou, dosaženým úspěchem, rizikem a neúspěchem provedení změny (Zdroj: KUBÍČKOVÁ, RAIS, 2012, s. 19)

2.5.3 Proměnlivost ekonomické reality a obecná východiska

Profesor Častorál ve své knize s názvem *Strategický management změn a znalostí* uvádí, že vnitřní a vnější prostředí pro konkrétní organizace je různé a mění se v čase. Poukazuje na to, že stejný problém ve stejném podniku může být v různém čase řešen odlišně. Uvádí, že tato skutečnost vyžaduje aktivní tvůrčí přístup ke změnám.

Častorál za hlavní důvody k potřebě zavádění změn uvádí:

- ekonomické podmínky se dynamicky mění v globálním i lokálním rozsahu,
- globální rozsah ovlivňují politická rozhodnutí, měnová politika a krize,
- změny tvoří nepřetržitý proces a jednotlivé články v tomto procesu se zrychlují,
- to co je charakterizující pro naši dobu, je nekontrolovatelné tempo změn,
- změny přinášejí nejen náročné manažerské problémy, ale i zajímavé a významné příležitosti (ČASTORÁL, 2010, s. 13).

Úspěch změny je ale závislý na eliminaci faktorů vystupujících proti vlastní změně.

Častorál identifikuje následující vlivy vystupující proti změně:

- stereotypní jednání,

- absence pružného jednání v reakci na změnu,
- nedostatečná adaptabilita nebo omezení v adaptaci na změny,
- chyby v aktivitě a zapojování znalostního potenciálu,
- zúžení problematiky změn pouze na vedení podniku,
- rozpory mezi řídicími a realizačními složkami (ČASTORÁL, 2010, s. 13)

Každá firma se musí pokusit o maximální eliminaci výše uvedených faktorů vystupující vůči vlastní změně.

2.5.4 Podstata managementu změn

Managementem změn se organizace (manažeři) snaží úspěšně pracovat v dynamice měnících se podmínek. To znamená, že se snaží **vytvářet (záměrné) změny**, jež manažeři sami organizují, a to jak v rámci organizace samotné, tak i v jejím vnějším podnikatelském prostředí. Dále pak se snaží úspěšně zvládnout „**nezáměrné**“ změny, které na organizaci dopadají bez jejího vlastního zájmu.

V některých případech hranice mezi záměrnými změnami (změna poskytovaných služeb zákazníkovi, změny cenové politiky, změna konkurenční taktiky, apod.), **a nezáměrnými změnami** (provozní havárie, změny v hospodářském cyklu, nová technologie konkurenta, apod.) **nemusí být zcela jasná**. Důvodem je, že manažeři průběžně řeší celý proud průběžných či návazných změn, které splývají v ucelené (zřetězené) skupiny.

2.5.4.1 Analýza potřeb změn

Každá organizace musí nejdříve analyzovat potřebu změny v závislosti na měnících se podmínkách. Může jít o změny **vnějších podmínek organizace, resp. „vnější změny“** (např. změna nároků na požadované výstupy z hlediska termínů dodávek výrobků a služeb, jakosti, cen, apod.), nebo o změny **vnitřních podmínek organizace, resp. „vnitřní**

změny“ (např. výrazné změny v chování spolupracovníků, změna v chodu technologických procesů, apod.)

Vodáček s Vodáčkovou mluví v této souvislosti o tzv. „**odchylkách**“, tedy změnách od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu. Odchytky vyplývají z nejistoty či omezené míry možného poznání v době, kdy vznikají manažerské záměry (např. plány, prognózy, apod.) (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2009, s. 27).

Typy odchylek podle Vodáčkové a Vodáčka:

- **Pozitivní odchylky** - které vedou ke zlepšení očekávaných výsledků – příznivé změny.
- **Negativní odchylky** - které vedou ke zhoršení očekávaných výsledků – nepříznivé změny (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2009, s. 27).

Odchytky se potom posuzují podle ocenění jejich závažnosti, tedy podle jejich kvantitativních, nebo kvalitativních ukazatelů (např. ziskové či ztrátové funkce).

Častorál k analýze potřeb změn uvádí: „*vychází z nezbytnosti změn pro efektivní činnost organizace a souvisí se strategickými i taktickými záměry organizace.*“ Dále k problematice uvádí: „*Analýza potřeb souvisí s analýzou neproduktivních činností, ale i s vyhodnocením váhy vlastních úspěchů a předností a možnosti systémových inovací. Analýza potřeb změn je úzce spojena s druhy manažerských funkcí, konkrétně s plánováním, organizováním, řízením lidských zdrojů a kontrolou. Kvalita analýzy potřeb změn předurčuje úspěšnost celého managementu změn, zejména v proaktivní oblasti*“ (ČASTORÁL, 2010, s. 17).

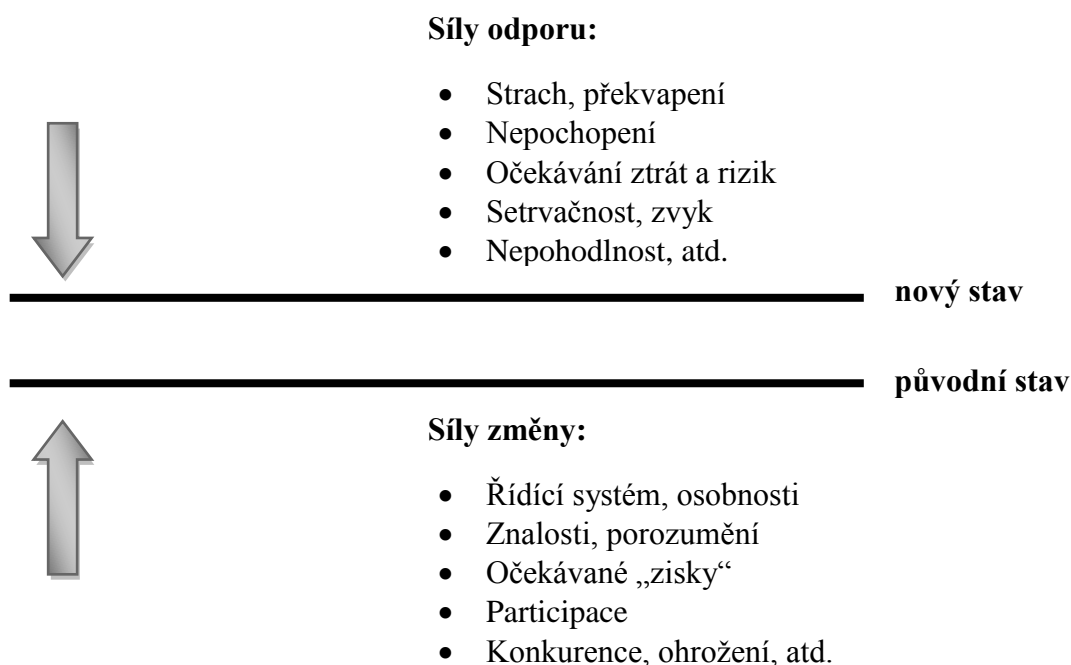
2.5.4.2 Rozhodování o změnách

Rozhodování o změnách je spojeno s celým rozhodovacím procesem. Zejména jde o přípravu rozhodnutí na základě nezbytných zdrojů a vlastního řízení změn. Vodáček s Vodáčkovou v této souvislosti mluví o **odporu ke změnám**, který často doprovází **vnitřní „záměrné“ změny**. Projevuje se u výkonných i vedoucích pracovníků v různé míře

a z různých důvodů, proto je nutné s možným odporem počítat. Odpor ke změnám ale nemusí mít jen negativní stránky. **Odpor může vést ke zdravé kritice a k odhalení nedořešených problémů.** Proto je účelnou součástí manažerské práce, aby byl případný odpor ke změnám včas a správně vyhodnocen (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2009, s. 31).

Základem pro správné vyhodnocení projevů, příčin a očekávaných důsledků odporu ke změnám jsou vhodná kritéria hodnocení odporu ke změnám. Obvykle se posuzuje, zda jde o odpor jednotlivců, nebo kolektivů, kde je důležité znát důvody, motivy a sílu odporu. Zda je odpor oprávněný či neoprávněný, nebo zda nejde o odpor plynoucí z nepochopení situace.

Základem většiny dnes publikovaných manažerských doporučení, jak **překonávat neoprávněný odpor k vnitřním „záměrným“ změnám** (například v provedení organizačních změn, které se týká změny nároků na práci a odměňování), je postup navržený Kurtem Lewinem.



Obr. 11. Překonávání odporu ke změnám podle Kurta Lewina (Zdroj: VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2009, s. 32)

K prosazování změny a překonání odporu doporučuje Lewin využít třech fází:

- **Fáze „rozmrazení“** - cílem je přesvědčit zúčastněné lidi o nutnosti a výhodnosti plánované změny, popř. vytvořit pozitivní klima pro provedení změny.
- **Fáze „provedení změny“** - musí být dobře připravená, rychlá, včetně pohotových reakcí na vznikající problémy a potíže spojených se zaváděním změny.
- **Fáze „stabilizace“ či „znovuzamrazení“** – po provedené změně se musí na základě vyhodnocení výsledků provedené změny (zpětné vazby), aktivizovat lidé ochotní pracovat v souladu se změněnými podmínkami. Poskytujeme podporu těm, kteří změnu podporují, popřípadě překonáváme zbývající odpor (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2009, s. 32).

Především třetí fázi nesmí manažeři podcenit, jelikož každá změna má tendenci „sklouznout“ k původnímu stavu.

2.6 Souhrn teoretických východisek

Výše uvedená teoretická východiska jsou sice poněkud obecného charakteru, ale je z nich patrné, že se firma (management) pro zachování dlouhodobé konkurenční výhody v dnešní turbulentní době, musí umět přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám na trhu.

Kolik změn a jak často změny ve firmě provádět nám výše uvedená teorie neodhalí, ale může nám pomoci si uvědomit, jak je důležité se neustále přizpůsobovat okolí, ve kterém se firma nachází. Také jak změny provádět a eliminovat jejich negativní dopady nám literatura pomohla objasnit. Důležitost zvládnutí managementu změn potvrzuje skutečnost, že dnešní konkurenční výhoda nemusí již zítra platit.

Zákazníci a jejich potřeby se neustále mění, stejně tak jako naše konkurence. Z žádných teoretických východisek nezjistíme, přesný soupis kroků, které má management společnosti udělat pro zachování dlouhodobé konkurenční výhody. Co nám ale teorie ukázala, je cíl, kterého bychom se měly snažit dosáhnout.

Cílem není nejnižší cena výrobků, ale vyšší přidaná hodnota poskytovaná našim zákazníkům. Díky vyšší přidané hodnotě si může management společnosti udržet dlouhodobou konkurenční výhodu spojenou s dlouhodobou preferencí zákazníků.

Z literárních pramenů je patrné, že k provádění neustálých změn je důležité využívat vhodný typ organizační struktury, který umožňuje pružně reagovat na neustálé podněty přicházející z vnějšího okolí podniku. Zároveň jsme se ale dozvěděli, že neexistuje žádná „ideální“ organizační struktura a každá firma tak musí mít organizační strukturu ušitou tzv. „na míru“. Odborná literatura nám ale pomohla pochopit alespoň problematiku tvorby organizačních struktur, a pomohla nám také identifikovat, které faktory je nutné vzít v úvahu při tvorbě nové organizační struktury.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Charakteristika společnosti VELUX

Historie společnosti VELUX sahá až do roku 1941, kdy Villum Kann Rasmussen poprvé zaznamenal příležitost pro rozvoj levného a užitého životního prostoru pod šikmou střechou. Ten navrhnul a vyrobil první moderní střešní okno a dal mu dobře zapamatovatelný název – VELUX. Vlastní název VELUX, je složen ze dvou slov: **VE**ntilation (ventilace) a **LUX** (latinsky světlo).

Následovalo mnoho kroků, které společnost VELUX dovedly až do dnešní podoby. V současnosti je majitelem skupiny VELUX VKR Holding S/A, který vlastní rodina zakladatele společnosti. Většina akcií holdingu patří různým charitativním nadacím společnosti a hospodářské výsledky jsou součástí konsolidovaných výsledků holdingu VKR. V roce 2012 byl obrat holdingu VKR 2,3 miliardy Euro a zisk po zdanění činil 157,1 miliónů Euro.

Název VELUX nese skupina 11 výrobních závodů v různých zemích světa, přičemž obchodní zastoupení je celkem ve 40 zemích. V celé skupině pracuje cca 10.000 zaměstnanců, z toho asi 3.000 přímo v Dánsku severně od Kodaně ve městě Horsholm, kde se nachází centrála společnosti.

Značka VELUX je jednou z nejsilnějších značek na globálním trhu stavebních materiálů a takto označené výrobky se prodávají po celém světě.



Obr. 12. Logo společnosti VELUX (Zdroj: VELUX Česká republika)

Společnost VELUX se neustále snaží o zlepšování životních podmínek v podkroví, které by mělo být plné denního světla a čerstvého vzduchu. Sortiment společnosti proto tvoří různé typy střešních oken, světlovody, zastiňovací, dekorativní a montážní doplňky a ovládací systémy včetně solárních.

V portfoliu výrobků najdeme střešní okna s různými typy otevírání, střešní balkony, střešní výlezy, různá doplňková střešní okna tvořící vzhledné sestavy, světlovody, montážní doplňky, různé typy lemování, široký sortiment rolet a žaluzií, solární kolektory, zařízení pro odvod kouře a tepla a další výrobky sloužící jako doplňkové příslušenství.

V České republice jsou výrobky VELUX distribuovány prostřednictvím dceřiné společnosti VELUX Česká republika, s. r. o. (dále jen společnost), kde je jediným vlastníkem VELUX S/A.

Společnost vznikla dnem 17. července 1990 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně v oddílu C, vložka 21967 s identifikačním číslem 00532592. Společnost sídlí na adrese Sokolova 1d, 619 00 Brno v Horních Heršpicích, kde má vybudované vlastní kancelářské zázemí pro svoje zaměstnance. Ve společnosti aktuálně pracuje 51 zaměstnanců, kteří jsou z větší části v přímém kontaktu se zákazníky. Výpis z obchodního rejstříku přikládám do příloh této práce.

3.1.1 Velux a jeho domov

VELUX vychází ze dvou základních pilířů. Prvním je modelová firma – smysl existence společnosti a druhým pilířem jsou hodnoty společnosti – tedy za čím si společnost stojí.

Základy buduje společnost tak, aby vydržely vše. To platí i pro zásady a hodnoty ve společnosti VELUX.

Vizi vnímá společnost VELUX jako dlouhodobou ideu, jejíž dosažení podporuje dnešní práci. Společnost si klade mimořádné, ale dosažitelné dlouhodobé cíle, které jsou odvážné a stimulují další pokrok. Stanovené cíle odpovídají základním pilířům společnosti.

Každodenní činnost společnosti VELUX vychází z obchodních strategií, obchodních cílů, plánů, rozpočtů a aktivit. VELUX klade důraz na potřeby a specifika jednotlivých trhů a zaměřuje se mimo jiné i na podporu odběratelů a na neustálé zlepšování svých produktů a služeb.

Pro podporu rozvoje obchodní činnosti je důležitá soudržnost a jednotnost. Významné je uvědomění si cílů a zaujetí pro danou věc. Důraz je kladen i na dobré vztahy a hledání možností pro další rozvoj.

Prostřednictvím uvedených prvků *Domova VELUX*, usiluje společnost o neustálý rozvoj a dosažení svých vizí.



Obr. 13. Dům VELUX (Zdroj: VELUX Česká republika)

3.1.2 Modelová firma

Princip modelové firmy popisuje zakladatel společnosti VELUX Villum Kann Rasmussen: *„Záměrem skupiny je založit modelové firmy, které spolu úzce spolupracují. Modelová firma pro nás znamená firmu, která pracuje s výrobky užitečnými pro veřejnost a která spolupracuje se svými zákazníky, dodavateli, zaměstnanci a akcionáři otevřeněji, zodpovědněji a přátelštěji než většina jiných firem. Modelová firma dosahuje zisku, který umožňuje financování růstu a udržení finanční nezávislosti“* (VELUX Česká republika).

3.1.3 Hodnoty ve společnosti

Základem podnikové kultury společnosti VELUX jsou její hodnoty. Hodnoty vyjadřují to, v co management společnosti věří, a proto hodnoty dále rozvíjí.

Mezi hlavní hodnoty společnosti VELUX patří:

- **Angažovanost** - zaměstnanci pracují pro společnost proto, že chtějí.
- **Vzájemný respekt** - společnost se chová k ostatním tak, jak chce, aby se ostatní chovali k ní.
- **Zlepšování** - budoucnost společnosti je zaměřena na schopnosti vytváření neustálé schopnosti být lepší.
- **Místní iniciativa** - místní iniciativa je důležitá pro dosažení společných cílů firmy.
- **Důkladnost** - správné úsilí na správném místě a ve správném čase.

3.1.4 Vize společnosti

“Zvyšovat kvalitu života efektivní prací s denním světlem a čerstvým vzduchem v podkrovních prostorech”. (VELUX Česká republika)

Společnost VELUX chce být na vrcholu - být tržním lídrem v kvalitě i rozsahu nabídky výrobků. Být na vrcholu vývoje pomocí trvalého zlepšování výrobků, služeb a procesů na základě inovací. Základem značky VELUX jsou denní světlo a čerstvý vzduch.

Ty představují měřítko, ze kterého vycházejí všechny výrobky a služby a podle kterého jsou měřeny.

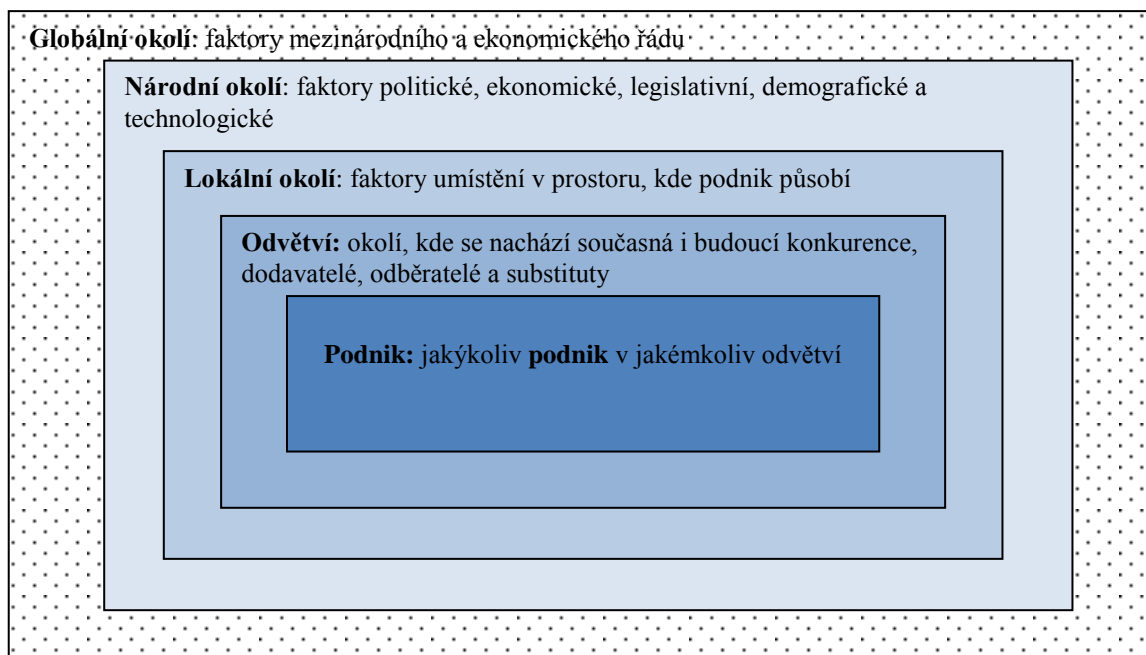
Společnost VELUX si klade za cíl zvýšit co nejvíce spokojenost svých zákazníků a být tak v této oblasti nejlepší.

Zákazníky společnosti VELUX jsou majitelé domů a podkrovních bytů. Dále také profesionální obchodní partneři, od plánovačů a stavitelů až po architekty, distributory a stavební úřady.

3.2 Marketingová analýza vnějšího okolí podniku

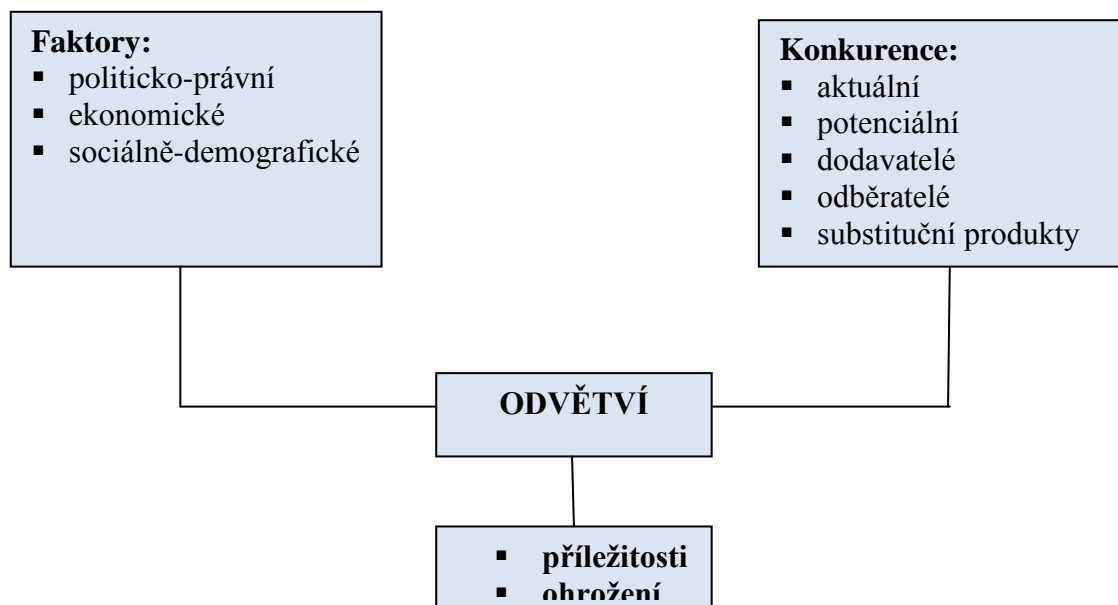
Pro vypracování vhodné marketingové analýzy je nutné zvolit správný typ okolí, který bude analýze podroben. V našem případě provedu **analýzu odvětví**, která mi podá důležité informace o hlavních faktorech vnějšího prostředí, současných i budoucích konkurentech, možných substitutech a také informace o odběratelích.

Problematiku typologie jednotlivých okolí dobře popisuje Dvořáček v knize s názvem *Podnik a jeho okolí*. Pro účely této práce využiji jejich grafické zpracování komplexního pohledu na podnikové okolí, které nám pomůže lépe pochopit problematiku typologie okolí.



Obr. 14. Komplexní pohled na podnikové okolí (zdroj: DVOŘÁČEK, 2012, str. 7.)

Do analýzy odvětví doporučuje Dvořáček zahrnout ještě následující faktory:



Obr. 15. Faktory zahrnované do analýzy specifického okolí (Zdroj: DVOŘÁČEK, 2012, str. 8)

3.2.1 Analýza makrookolí

K analýze makrookolí využiji Pest analýzu, která se používá k analýze makrookolí již od 80. let. Vzhledem k praktickému využití této analýzy se používá dodnes. Zkratka **PEST** odpovídá: **(P)** politicko-legislativním, **(E)** ekonomickým, **(S)** sociálně-demografickým a **(T)** technicko-technologickým faktorům (DVOŘÁČEK, 2012, str. 9-15).

3.2.1.1 Politicko-legislativní faktory

Pro společnost VELUX jsou politicko-**legislativní faktory velmi důležité** a společnost musí přizpůsobovat svoje výrobky novým legislativním požadavkům. Výrobky společnosti musí splňovat celou řadu norem, které nemá význam jednotlivě jmenovat. Co je ale pro společnost v současné době velmi důležité je především nová evropská směrnice 2010/31/EU o energetické náročnosti budov. Ta představuje pro budoucí odbyť výrobků velké ohrožení. Nová směrnice (někdy označována jako EPBD2) má za cíl významně snížit celkovou spotřebu energie budov na vytápění do roku 2020. Nová směrnice tak vytváří tlak na inovaci všech výrobků použitelných ve stavebních konstrukcích. Výrobci stavebních výplní, mezi které patří také VELUX, musí inovovat své výrobky, aby je bylo možné efektivně využít v moderních stavbách po roce 2020 (EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EU, 2010).

Pro společnost VELUX je **velmi důležitý daňový systém státu**. Na základě zkušeností z okolních států se dá předpokládat, že případné sjednocení daně z přidané hodnoty (dále jen DPH) u výrobků a služeb na jednotnou úroveň bude mít přímý dopad na změnu současného nákupního chování spotřebitelů.

V případě sjednocení DPH se dá předpokládat, že vlastní nákup výrobků VELUX bude provádět koncový zákazník. V současné době využívá koncový zákazník dodávky zboží od montážní firmy včetně montáže, díky výhodnosti uplatnění snížené sazby DPH na vlastní výrobek i službu. Sjednocení **DPH na jednotné sazbě tak bude mít přímý dopad na změnu nákupního chování koncových zákazníků (investorů)**, a proto představuje tato změna pro společnost VELUX významnou hrozbu.

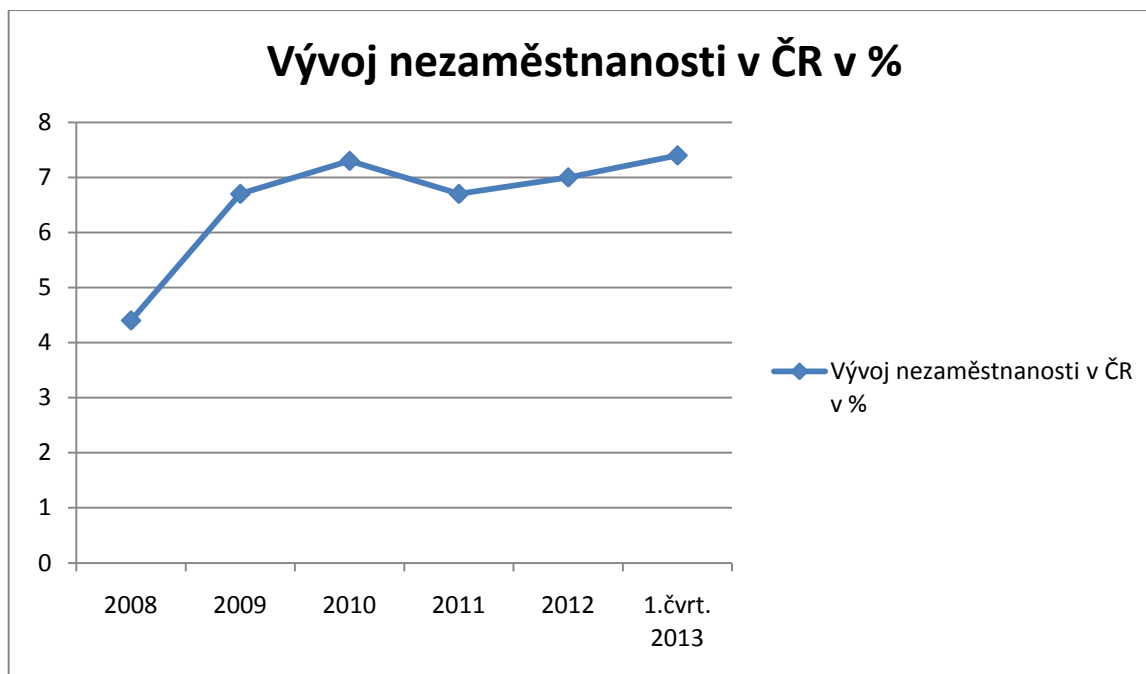
3.2.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory významně ovlivňují celkové aktivity a výsledky hospodaření společnosti VELUX. Ekonomická situace významně ovlivňuje chování zákazníků, kteří se chystají investovat do svého nového nebo stávajícího bydlení. V současném období finanční krize jsou díky expanzivní monetární politice České národní banky (dále jen ČNB) úrokové sazby na historickém minimu. ČNB potvrdila diskontní sazbu na úrovni 0,05%, což je historicky nejnižší hodnota od vzniku ČNB. Od diskontní sazby se samozřejmě odvíjí úrokové sazby komerčních bank a jejich hypotečních úvěrů, které jsou tím pádem rovněž na historickém minimu (ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2013)

Tab. 4 Sazby úrokových sazeb u hypotečních úvěrů (Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných z internetových stránek jednotlivých bank)

BANKA	Fixace 1. rok	Fixace 3. roky	Fixace 5. let
Česká spořitelna	3,94	3,24	3,04
ČSOB	4,19	3,49	3,09
Equa Bank	4,39	2,99	2,99
Fio banka	3,19	2,93	2,81
GE Money Bank	3,89	3,39	3,59
Hypoteční banka	4,19	3,49	3,09
Komerční banka	4,09	2,99	3,09
LBBW	3,59	2,79	2,73
mBank	2,86	2,74	2,82
Raiffeisenbank	4,09	2,99	2,99
UniCredit Bank	2,99	2,89	2,99
Volksbank	4,99	3,79	3,79
Wustenrot	3,79	3,19	3,29

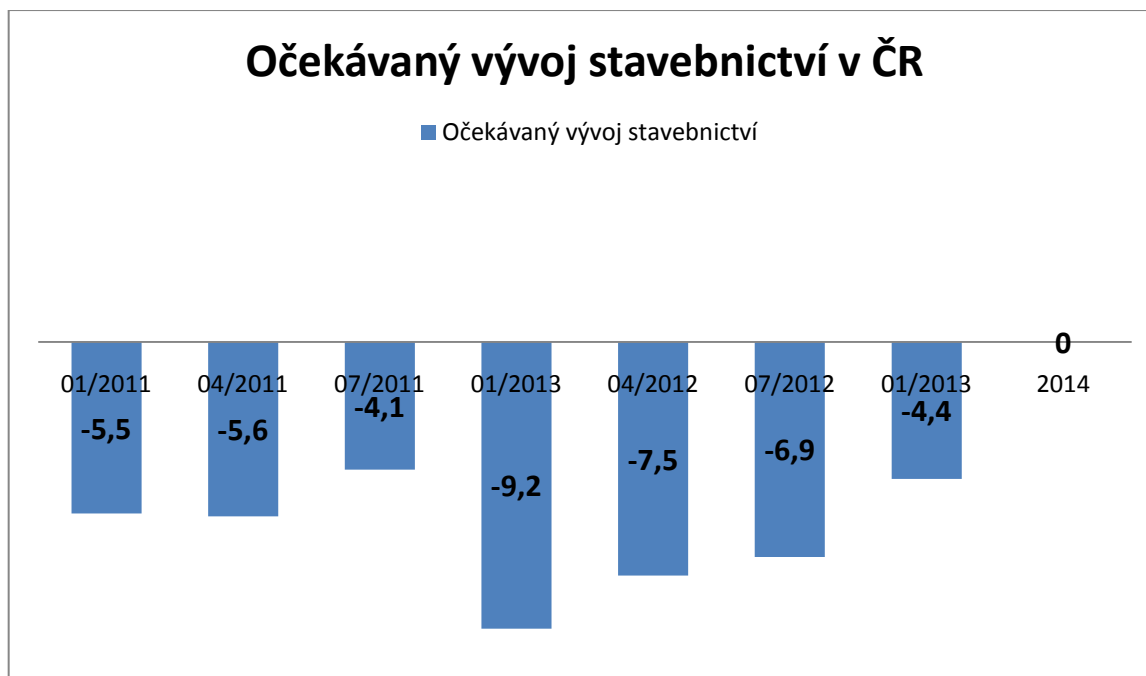
Ačkoliv je nyní pro potenciální zájemce o hypoteční úvěr nejlepší období, bohužel díky vysoké nezaměstnanosti spojené s obavou před ztrátou zaměstnání se lidé bojí investovat do své budoucnosti. Na trhu s realitami tak vládne vysoká nejistota mezi investory.



Graf 1. Vývoj nezaměstnanosti v ČR za posledních 5. let (Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

Hospodářský cyklus je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují celé odvětví stavebnictví. Vzhledem k významnosti tohoto faktoru si nechává management společnosti VELUX zpracovávat podrobnou kvartální analýzu českého stavebnictví externí firmou KPMG. Analýzu pro 1. kvartál roku 2013 přikládám do přílohy č. 2 této práce.

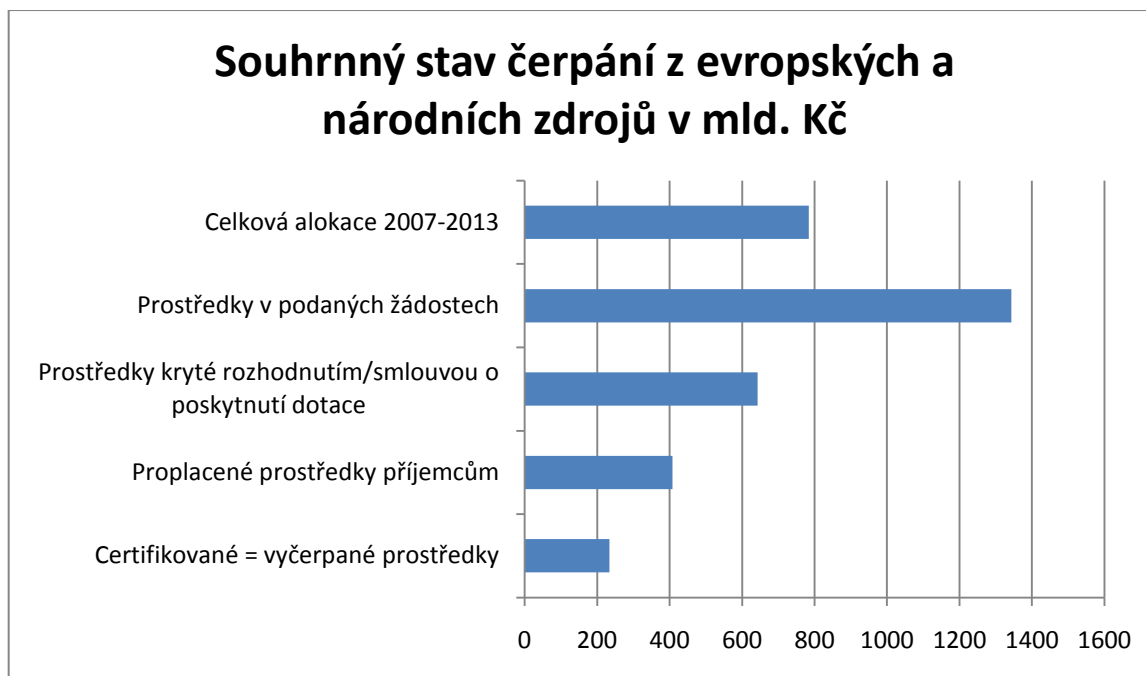
Z analýzy zpracované firmou KPMG vyplývá, že v roce 2012 pokleslo české stavebnictví o 6,5%. V roce 2013 bude české stavitelství i nadále pokračovat v klesajícím trendu. V roce 2013 se předpokládá další pokles o 4,4% oproti roku 2012. Stabilizace sektoru se očekává nejdříve v roce 2014, což naznačuje níže uvedený graf.



Graf 2. Očekávaný vývoj stavebnictví v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle kvartální analýzy českého stavebnictví přiložené v příloze č. 2)

Důležitým faktorem ovlivňujícím celé odvětví stavebnictví je také **hospodářská politika státu**, která má přímý dopad na množství realizovaných státních zakázek hrazených ze státního rozpočtu. **Také čerpání možných dotací ze zdrojů fondů EU**, které podporují výstavbu či rekonstrukce budov **má významný vliv na celé odvětví stavebnictví**.

Souhrnný stav čerpání ze strukturálních fondů Evropské unie a národních zdrojů ke dni 4. 1. 2013 uvádím v níže uvedeném grafu č. 3.



Graf 3. Souhrnný stav čerpání z evropských a národních zdrojů ke dni 4. 1. 2013
(Zdroj: Vlastní zpracování dle kvartální analýzy českého stavebnictví
přiložené v příloze č. 2)

3.2.1.3 Sociálně-demografické faktory

Sociálně-demografické faktory rovněž významně ovlivňují celkovou situaci ve stavebnictví. Především **demografické faktory** spojené se stářím obyvatelstva hrají velmi důležitou roli pro dlouhodobou predikci vývoje ve stavebnictví. Obecně lze říci, že populace v České republice stárne, což není příliš pozitivní trend pro vývoj ve stavebnictví.

Do sociálních faktorů můžeme zařadit životní styl či životní úroveň obyvatel. Životní úroveň obyvatel můžeme demonstrovat na vývoji reálné mzdy, kterou uvádím v níže uvedené tabulce č. 5.

Tab. 5 Vývoj měsíční mzdy v ČR od roku 2007 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

OBDOBÍ	ČR CELKEM		
	nominální mzda v Kč	index nominální mzdy	index reálné mzdy
2007	20 957	107,2	104,3
2008	22 592	107,8	101,4
2009	23 344	103,3	102,3
2010	23 864	102,2	100,7
2011	24 436	102,4	100,5
2012	25 101	102,7	99,4

Z indexu reálné mzdy je patrné, že po dlouhém období růstu životní úrovně v České republice, se dostavil v roce 2012 její reálný pokles. Tato skutečnost má přímý dopad na výši očekávaných investic pro rok 2013, kdy ochota investovat v období klesající životní úrovně je výrazně nižší, než v případě růstu životní úrovně.

Životní styl lze do naší analýzy zahrnout v podobě trendů novostaveb ve stavebnictví. Trendem ve stavebnictví v posledních letech je bungalový typ domů, tedy domů bez obytného podkroví. Zároveň se v moderní architektuře využívá často plochých střech, které rovněž ve většině případů neumožňují využití střešních oken.

Tyto trendy jsou pro společnost VELUX velmi nepříznivé a vedení společnosti je musí při svých strategiích brát v úvahu.

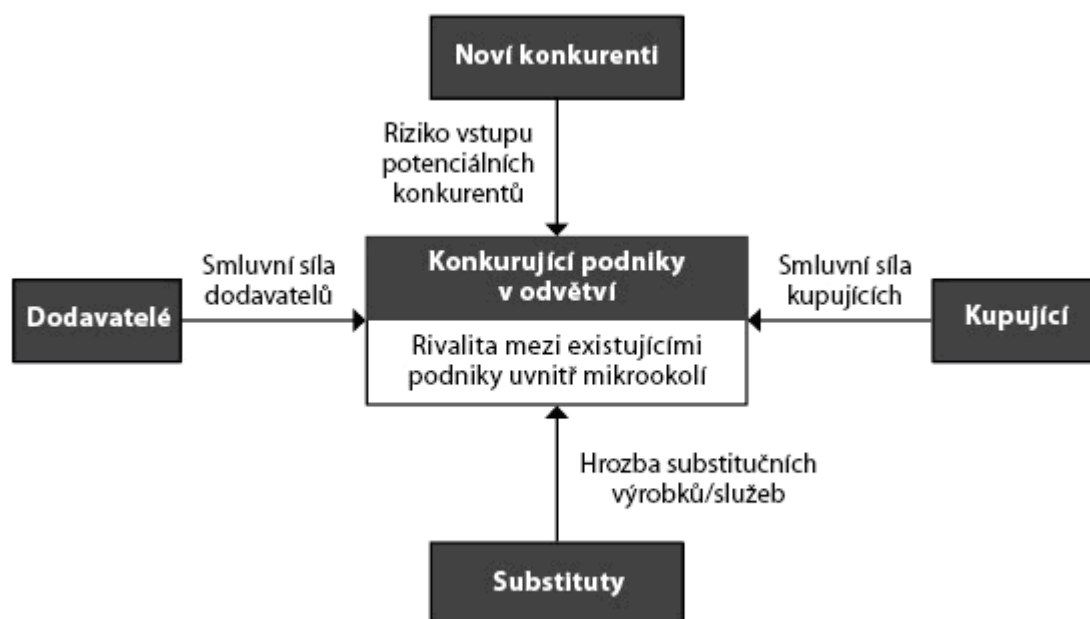
3.2.1.4 Technicko-technologické faktory

Technicko-technologické faktory jsou pro společnost VELUX velmi důležité z pohledu potřebné diferenciací jejich produktů. V současné globální konkurenci si management

společnosti VELUX uvědomuje potřebu investice do vývoje a výzkumu, které umožní splnění jedné ze strategických vizí společnosti - být technologickým vůdcem v odvětví střešních oken.

Společnost VELUX využívá k výrobě svých produktů nejmodernější technologie, které přináší vyšší kvalitu pro koncového zákazníka. Důkazem je patentované střešní okno vyrobené z kompozitního materiálu, které je technologickou špičkou v materiálech na výrobu oken.

3.2.2 Analýza mikrookolí



Obr. 16. Porterova analýza pěti sil (Zdroj: PORTER, 1993, s. 3)

K analýze mikrookolí jsem využil Porterův model pěti sil. Porter identifikoval síly, které působí na firmu a představují pro ni jak příležitosti, tak i hrozby. Identifikované síly mohou působit souběžně, ale mohou působit jen některé z nich. Intenzita působení sil výrazně ovlivňuje výnosnost podnikatelské činnosti v daném odvětví (SRPOVÁ, 2011, s. 165).

3.2.2.1 Ohrožení podniku ze strany vstupu nových firem

Jako první se budeme věnovat možnosti ohrožení podniku VELUX vstupem nových firem do odvětví. V současné době jsou na trhu v České republice zastoupeni tři nejvýznamnější výrobci střešních oken v Evropě. Riziko vstupu nových firem je ale aktuální reálnou hrozbou. Na trh v České republice se pokouší vstoupit noví výrobci střešních oken z východních trhů, kteří se zaměřují na segment zákazníků preferujících nízkou cenu. Střešní okna těchto výrobců jsou sice většinou technologicky zastaralé, ale v období současné ekonomické krize, kdy je velký tlak na cenu používaných materiálů, mohou představovat reálnou hrozbu.

Mezi firmy, které se snaží nově vstoupit na trh v České republice, patří:

- **Altattera LTD**, 1. Malom köz, Fertőd, 94331 Maďarsko, <http://www.altaterra.eu>
- **OMAN Sp. z o. o.**, ul. Zamkowa 11, 47-400 Racibórz Polsko, <http://www.oman.pl>

Bariéry pro vstup nových firem jsou vybudovány především na úrovni značky. Společnost VELUX dlouhodobě investuje do propagace vlastní značky, která následně umožňuje diferenciaci od ostatních konkurentů a brání tak fakticky vstupu nových konkurentů na trh. Legislativní požadavky na kvalitu výrobků jsou dnes normalizovány na evropské úrovni a nepředstavují tak reálnou bariéru před vstupem na trh v České republice.

3.2.2.2 Hrozba ze strany substitučních výrobků

Za hrozbu ze strany substitučních výrobků můžeme v případě střešních oken považovat jiné prvky k prosvětlení podkroví než je střešní okno. K prosvětlení podkroví může být využito (místo střešních oken) standardních fasádních oken s pomocí střešních vikýřů. Střešní vikýře jsou sice funkčně a cenově problematické, ale vzhledem k trendu malých rodinných domků představují možnost drobného rozšíření podkrovní místnosti.

Další hrozbou ze strany substitutů je architektonický trend, kterým je rodinný dům typu bungalov. Jedná se o typ domu, který je charakterizován jako přízemní dům bez obytného podkroví. U těchto domů nachází výrobky VELUX stěží svoje uplatnění.

3.2.2.3 Smluvní síla odběratelů

Pro klasifikaci smluvní síly odběratelů si musíme charakterizovat, kdo je v našem případě odběratelem. V případě společnosti VELUX jsou přímými odběrateli prodejci stavebních materiálů a stínící techniky působících na trhu v České republice, kteří mají pro svou činnost příslušné živnostenské oprávnění a kteří provozují obchod přístupný veřejnosti v běžné prodejní době. S těmito odběrateli má společnost VELUX přímý obchodní vztah řídicí se vnitropodnikovými obchodními podmínkami platnými pro daný rok. Obchodní podmínky jsou transparentní (jednotné), které zajišťují rovný přístup ke všem odběratelům společnosti.

Své přímé odběratele společnost VELUX dělí pomocí segmentace na několik skupin:

- specializované prodejny střešních materiálů,
- DIY prodejci (HORNBAACH, OBI, BAUMAX a BAUHAUS),
- všeobecné stavebniny,
- e – prodejci,
- prodejci zastíňovací a stínící techniky.

Platební morálka všech odběratelů je podrobena controllingovému systém, který hlídá platební morálku a nastavuje kredity u jednotlivých zákazníků. Pomocí správně nastaveného controllingu si společnost VELUX zajišťuje velmi dobré cash flow a výbornou platební morálku, díky které neevduje žádnou pohledávku po splatnosti delší jak 30. dní.

Portfolio odběratelů činí k dnešnímu dni více jak sto firem s cca pěti sty prodejních míst, mezi které je rovnoměrně rozdělen celkový prodej střešních oken v České republice.

Společnost VELUX mimo přímých zákazníků – odběratelů, spolupracuje také s dalšími články distribučního řetězce. Tito zákazníci sice zboží přímo nenakupují, ale jsou součástí distribučního řetězce, nebo výrazně ovlivňují investora při jeho volbě střešních oken.

Mezi další skupiny zákazníků, s kterými společnost VELUX spolupracuje, patří:

- architekti a projektanti,

- montážní firmy střešních oken,
- stavební firmy,
- koncový zákazníci.

Každé výše uvedené skupině zákazníků se snaží společnost VELUX nabídnout ucelenou řadu služeb, které mají zabezpečit vyšší přidanou hodnotu oproti konkurenci.

3.2.2.4 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů je pro VELUX Česká republika s. r. o. specifický. VELUX Česká republika s. r. o. je ryze obchodní organizací, která je zcela závislá na dodávkách zboží od svých sesterských společností, které se zabývají pro změnu pouze vlastní výrobou střešních oken a dalšího doplňkového sortimentu. Vliv dodavatelů tedy nemá žádný podstatný význam pro celkové konkurenční prostředí v odvětví.

3.2.2.5 Konkuruující podniky v odvětví

V rámci sledovaného odvětví můžeme mluvit o tzv. **oligopolní konkurenci s dominantní firmou**. Dominantní firmou v rámci našeho odvětví je právě společnost VELUX Česká republika s. r. o., která zaujímá pozici leadera na trhu střešních oken v České republice.

Mezi hlavní konkurenty v České republice patří:

- **ROTO střešní okna s. r. o.**, Průmyslová 1306/7,102 00 Praha 10, www.roto-frank.cz, IČO: 27190803
- **FAKRO CZECH s. r. o.**, Ostravská 555/24, 737 01 Český Těšín, www.fakro.cz, IČO: 29391806

Oba hlavní konkurenti jsou dceřinými společnostmi nadnárodních výrobců střešních oken, kteří pro prodej svých výrobků v České republice využívají dceřiných obchodních společností. Hlavní konkurenti využívají k distribuci svých výrobků stejné prodejní kanály

jako společnost VELUX. Vývoj obrátů VELUX a jeho hlavních konkurentů uvádím v níže uvedené tabulce.

Tab. 6 Porovnání hlavních konkurentů dle tržeb a EBIT v tis. Kč. (Zdroj: Vlastní zpracování dle informací zveřejněných na portálu Ministerstva spravedlnosti)

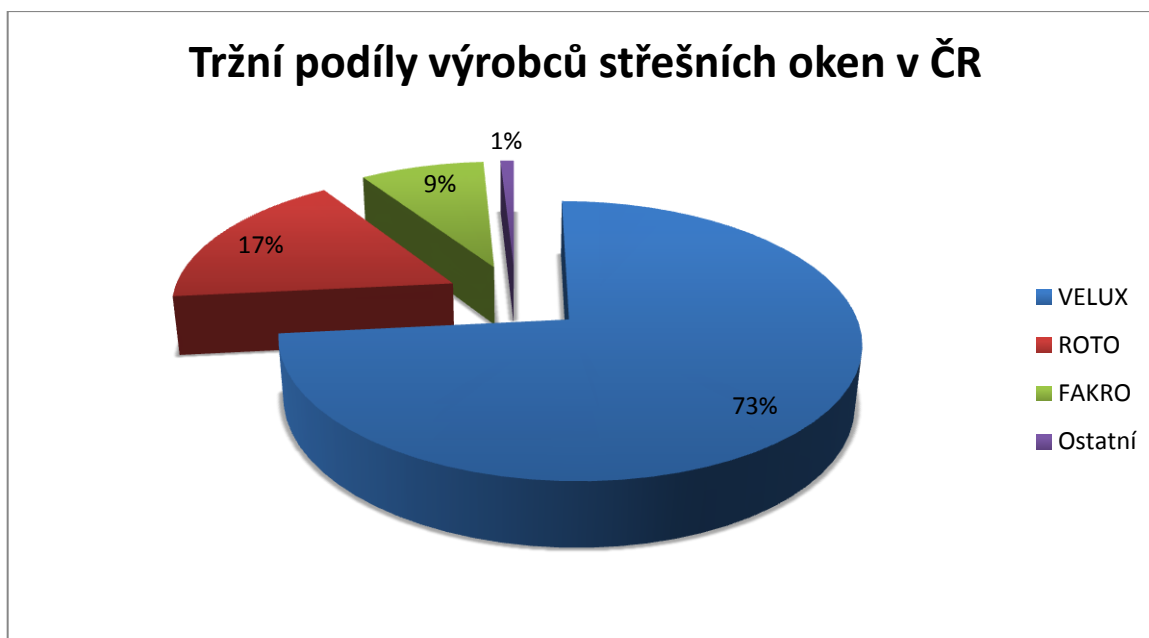
ROK	VELUX		ROTO		FAKRO	
	Tržby	EBIT	Tržby	EBIT	Tržby	EBIT
2009	795 482	24 044	154 056	- 27 923	95 120 (odhad)	-
2010	779 918	28 053	143 383	- 1 891	86 300 (odhad)	-
2011	772 063	33 352	182 106	1 746	88 530 (odhad)	-
2012	687 136	28 531	162 074 (odhad)	-	78 320 (odhad)	-

Pro porovnání s konkurencí nejsou známa všechna data. Především u společnosti FAKRO CZECH s. r. o. jsou stanoveny tržby pouze odhadem, který je stanoven na základě sběru dat z trhu od obchodních zástupců společnosti VELUX. Důvodem neuvedení reálných tržeb je skutečnost, že distribuce výrobků FAKRO prostřednictvím vlastní dceřiné společnosti začala fakticky až od roku 2012. Do roku 2012 se střešní okna FAKRO do České republiky importovala prostřednictvím partnerských obchodních firem.

Také tržby společnosti FAKRO jsou pro rok 2012 stanovené pouhým odhadem. V roce 2012 jsou tržby všech dodavatelů poníženy o 11% oproti roku 2011. Pokles trhu o 11% v roce 2012 odhaduje management společnosti VELUX na základě sběru dat od obchodních zástupců. Za rok 2012 tak management společnosti VELUX nepředpokládá žádné významné změny v tržních podílech.

Z výše uvedeného srovnání je také patrné, že minimálně jeden konkurent (ROTO) byl dlouhodobě v záporném hospodářském výsledku. Tato skutečnost se mu ale podařila

prolomit v roce 2011, kdy dosáhl výrazného navýšení tržeb o 27% a dosáhl tak kladného hospodářského výsledku před zdaněním ve výši 1,746 mil. Kč. Managementu společnosti VELUX se také podařilo, i přes drobný pokles tržeb v roce 2011, dosáhnout navýšení hospodářského výsledku před zdaněním na 33, 352 mil. Kč. Tento hospodářský výsledek sice ukazuje, že management společnosti zvolil správnou strategii, která přinesla žádané zvýšení hospodářského výsledku, ale na druhou stranu byl růst hospodářského výsledku spojen s reálnou ztrátou tržního podílu.



Graf 4. Tržní podíly výrobců střešních oken v ČR dle podílu na celkových tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle informací zveřejněných na portálu Ministerstva spravedlnosti ČR a vnitropodnikových materiálů VELUX Česká republika)

Nyní porovnáám hlavní dodavatele střešních oken z obecného pohledu, tedy z pohledu: země mateřské společnosti, počtu zaměstnanců, efektivity na jednoho zaměstnance a z hlediska množství poskytovaných služeb.

Níže uvedená analýza byla provedena k datu 1. 5. 2013 na základě dat získaných z internetových stránek jednotlivých dodavatelů střešních oken.

Tab. 7 Obecné porovnání hlavních konkurentů (Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových stránek jednotlivých výrobců)

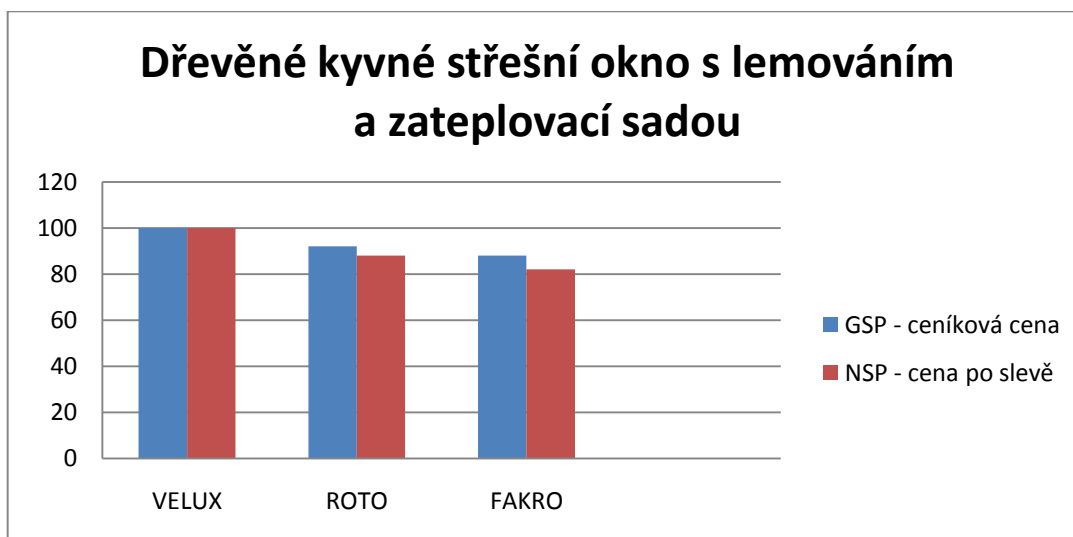
	VELUX	ROTO	FAKRO
Země centrály společnosti	Dánsko	Německo	Polsko
Počet zaměstnanců	51	27	10
Efektivita na 1 zaměstnance dle tržeb 2012 (tis. Kč)	13 473	6 002	7 832 (Odhad)
Počet obchodních zástupců	12	8	3
Počet servisních techniků	7	2	2
Nabízené služby zákazníkům	<ul style="list-style-type: none"> - showroom Brno, Praha - zákaznická linka - certifikované montážní firmy - věrnostní program pro zákazníky - e-shop na zastiňovací doplňky - program k tvorbě cenových nabídek - nástroje (software) pro Architekty - školení zákazníků - doprava zdarma - záruční a pozáruční servis - ukázkové montáže pro montážní firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - showroom Praha - zákaznická linka - certifikované montážní firmy - věrnostní program pro zákazníky - doprava zdarma - záruční a pozáruční servis - ukázkové montáže pro montážní firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - doprava zdarma - nástroje (software) pro architekty - záruční a pozáruční servis - ukázkové montáže pro montážní firmy
Záruční doba	10. let	15. let	10. let

Z výše uvedených informací je patrné, že společnost VELUX má jako leader trhu nejvíce zaměstnanců v porovnání se svými konkurenty. Počet zaměstnanců v porovnání k výši tržeb ale ukazuje, že efektivita vyprodukovaná jedním zaměstnancem je podstatně vyšší než

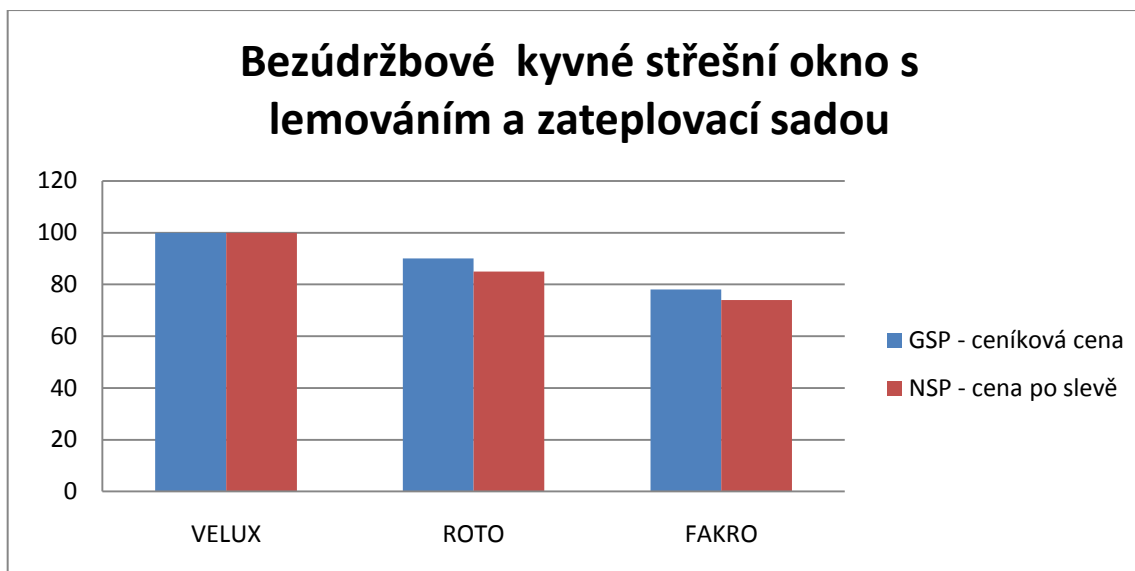
u konkurence. Společnost VELUX také nabízí svým zákazníkům nejrozsáhlejší množství služeb spojených s prodejem zboží.

Celkový počet servisních techniků naznačuje, že společnost prodává výrazně větší množství střešních oken než její konkurence. Management společnosti je tedy nucen zaměstnávat větší množství servisních techniků, aby udržel nadstandardní záruční a pozáruční servis. Větší množství servisních techniků s sebou nese ale problémy s vytížením techniků v průběhu roku. Množství požadavků na záruční a pozáruční servis není rovnoměrný a jsou tedy období, kdy servisní technici mají převis práce, ale jsou také období, kdy servisní technici mají práce málo. Tento neefektivní čas servisních techniků tak představuje potenciál pro využití k práci se stálými zákazníky společnosti.

Cenové porovnání nejprodávanějších výrobků VELUX s dvěma hlavními konkurenty ukazují níže uvedené grafy. Srovnání cen je platné k 1. 5. 2013.



Graf 5. Porovnání cen dřevěných kyvných střešních oken včetně příslušenství
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníků uvedených na internetových stránkách jednotlivých výrobců)



Graf 1. Porovnání cen bezúdržbových kyvných střešních oken včetně příslušenství
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníků uvedených na internetových stránkách jednotlivých výrobců)

Důvodem velkého rozdílu cen je skutečnost, že společnost FAKRO CZECH s. r. o. přišla v roce 2013 s novým ceníkem svých výrobků, ve kterém výrazně snížila své ceníkové ceny - v průměru o 12%.

Společnost ROTO střešní okna s. r. o. pro rok 2013 zvýšila svoje ceníkové ceny v průměru o 2%.

Také společnost VELUX Česká republika, s. r. o. pro první pololetí roku 2013 vydala nový ceník s průměrným nárůstem cen o cca 2%. Od druhého pololetí chce management společnosti uvést na trh novou generaci střešních oken V-22, u které předpokládá nový ceník, který ještě není pevně stanoven.

Z cenového porovnání pro rok 2013 je patrné, že výrobky společnosti VELUX jsou aktuálně oproti konkurenčním výrobkům výrazně dražší. Především u bezúdržbových oken je rozdíl oproti konkurenční firmě FAKRO větší jak 20%, což při dnešním velkém tlaku na konečnou cenu realizace staveb může hrát významnou roli při rozhodování investora.

Mezi další konkurenty společnosti VELUX můžeme zařadit:

- **Jan Bednář – KUBESO**, Sdružení podnikatelů Brno, Trnkova 148, 628 00 Brno, www.kubeso.cz, IČO: 12186295
- **FENESTRA střešní okna, s. r. o.**, Štáhlavice 1, 332 04 Nezvěstice, www.fenestra.cz, IČO: 25209175

Výše uvedení konkurenti nepředstavují pro společnost VELUX výrazné ohrožení. Na základě průzkumu trhu prováděného pravidelně prostřednictvím obchodních zástupců odhaduje management společnosti VELUX celkový tržní podíl připadající těmto výrobcům do 1%.

3.3 Marketingová analýza vnitřního prostředí podniku

K analýze vnitřního prostředí podniku využijí **analýzu 7S**. Analýzu 7S představila poradenská společnost McKinsey již před lety, ale pro svoji vypovídací schopnost týkající se efektivity organizací je s oblibou používána dodnes. **Analýza 7S zahrnuje strategii** (*strategy*), **strukturu** (*structure*), **systémy** (*systems*), **styl řízení** (*style*), **zaměstnance** (*staff*), **schopnosti** (*skills*) a **sdílené cíle** (*shared goals*) (CHAU, 2010, s. 248-249).

3.3.1 Strategie

Strategie společnosti VELUX koresponduje s vizí společnosti. Společnost VELUX chce být na vrcholu, chce být tržním lídrem v kvalitě i rozsahu nabídky výrobků. Být na vrcholu vývoje prostřednictvím trvalého zlepšování svých výrobků, služeb a procesů na základě inovací. Společnost VELUX si klade za cíl zvýšit co nejvíce spokojenost svých zákazníků a být tak v této oblasti nejlepší.

Strategie společnosti je aktivně komunikována na každoročním celofiremním meetingu. Tento meeting probíhá zpravidla v únoru každého roku a všichni zaměstnanci společnosti

jsou informováni o dosažených výsledcích za uplynulý rok a o strategii a cílech pro rok nadcházející.

3.3.2 Struktura

Ve společnosti VELUX Česká republika je zavedena procesní organizační struktura doplněná strukturou útvarovou. Útvarová skupina představuje soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Útvarová struktura je vůči procesní sekundární.

Každý proces ve společnosti má stanoveného tzv. „*Garanta procesu*“, tedy osobu, která je přímo zodpovědná za celý proces. Garanti procesů stanovují pravidla v jednotlivých procesech a stanovují jasné požadavky na vstupy a výstupy daného procesu. Čtyřikrát ročně probíhá celodenní meeting všech garantů procesu, kde se hodnotí kvalita spolupráce za uplynulé období. Garanti procesů zde také konzultují své nové požadavky na vstupy a výstupy jednotlivých procesů.

Procesní organizační struktura umožňuje společnosti VELUX pružně reagovat na požadavky z vnitřního i vnějšího okolí firmy, a je páteří k neustálému zlepšování a zvyšování hodnoty pro zákazníky společnosti.

Analýze současné organizační struktury se budu podrobně zabývat v kapitole 4.4. *Charakteristika organizační struktury* a v kapitole 4.5 *Charakteristika pracovních pozic*.

3.3.3 Systémy

Do této kategorie můžeme zařadit procesy, metody, postupy a informační systémy, které se ve společnosti VELUX využívají. Aktuálně je ve společnosti VELUX využíváno hned několik informačních systémů pro efektivní podporu práce. Společnost využívá vnitropodnikový informační systém SAP (www.sap.com), jako svůj hlavní informační

systém. Pro práci se zákazníky využívá CRM systém od společnosti Update7. Pro zpracování elektronické pošty, plánování a organizování času zaměstnanců je využíván software Lotus Notes od společnosti IBM. Všichni zaměstnanci společnosti, kteří pracují v terénu, mají k dispozici služební notebook s mobilním připojením z důvodu možnosti rychlého přístupu k interním informacím.

3.3.4 Styl řízení

Styl řízení ve společnosti VELUX můžeme označit jako demokratický. Střední management podporuje iniciativu a tvůrčí přístup a jde zaměstnancům příkladem. Komunikuje, informuje, naslouchá a snaží se na základě zpětné vazby dávat svým podřízeným svůj pohled na jejich odvedenou práci. (DUCHOŇ, 2008, s. 244-247)

Vztahy mezi vedením a podřízenými jsou uvolněné, přátelské a nenucené. Podporují tak dobrou náladu v týmu a aktivní zapojení do požadovaných činností, které zaručují dlouhodobé plnění stanovených cílů.

3.3.5 Zaměstnanci

Společnost VELUX si plně uvědomuje důležitost svých zaměstnanců a již v kapitole 4.1 *VELUX a jeho domov* jsem popisoval zájem managementu společnosti být tzv. modelovou firmou. Modelová firma má za cíl otevřeně a zodpovědně spolupracovat se svými zaměstnanci a i díky tomu je podniková kultura ve společnosti VELUX na velmi vysoké úrovni. Tuto skutečnost potvrzuje velmi malá fluktuace zaměstnanců a jejich spokojenost projevená prostřednictvím každoročního průzkumu mezi zaměstnanci.

Management společnosti si je vědom neustálé potřeby zvyšování kvalifikace, a proto realizuje pro své zaměstnance pravidelné školení dle jejich pracovního zaměření. Management společnosti pořádá také pravidelné teambuldingové aktivity podporující dobrou atmosféru a otevřenost při práci v týmu.

Mzdový systém je důkladně propracován s ohledem na dosahování výsledků a působí motivačně na všechny zaměstnance společnosti. Všichni zaměstnanci jsou tak motivováni k dosahování společného cíle, kterým je prodej střešních oken.

Ke standardní mzdě s pohyblivou složkou nabízí společnost VELUX svým zaměstnancům řadu benefitů, mezi které patří:

- 5 dní dovolené navíc,
- sick days (v případě krátkodobé nemoci či nachlazení),
- možnost závodního stravování,
- finanční podpora na výuku anglického jazyka,
- mobilní internet zdarma pro pracovníky v terénu,
- služební notebook pro pracovníky v terénu,
- služební automobil střední třídy pro pracovníky v terénu,
- služební mobilní telefon pro všechny zaměstnance.

Kancelářské prostory společnosti VELUX jsou moderně vybavené a klimatizované, a zajišťují tak velmi kvalitní podmínky pro všechny zaměstnance společnosti.

3.3.6 Schopnosti

Schopnosti ve společnosti VELUX můžeme rozdělit do několika oblastí.

Obchodní schopnosti jsou v rámci prodeje společnosti na velmi dobré úrovni. Obchodní úsek tvoří obchodní ředitel, dva regionální manažeři a dvanáct obchodních zástupců. Všichni zaměstnanci obchodního úseku tvoří profesionální obchodní tým, který pracuje se zákazníky ve svěřeném regionu. K práci se zákazníky využívají obchodní zástupci segmentaci zákazníků, která umožňuje pracovat se zákazníky podle jejich charakteristiky a potřeb. Obchodní zástupci jsou samostatní a motivovaní pro úspěšný prodej ve svěřeném regionu.

Marketingové schopnosti jsou ve společnosti VELUX na velmi vysoké úrovni, což dokládá skutečnost, že se podařilo značku VELUX vnímat jako synonymum pro střešní okno u řady koncových zákazníků. Marketingová strategie společnosti je založena na principu PULL, což znamená, že se marketingové oddělení snaží vytvořit poptávku po výrobcích VELUX na úrovni koncového zákazníka (KOTLER, ARMSTRONG, 2009, s. 442).

Marketingové oddělení používá pro svoji práci řadu nástrojů podporující prodej a propagaci výrobků. Výhodou je, že si může tyto nástroje a pomůcky převzít od své mateřské společnosti. Takto převzaté materiály výrazně šetří marketingové náklady na práci se zákazníky v jednotlivých zemích.

Servisní schopnosti jsou ve společnosti také na velmi vysoké úrovni. Zájem společnosti je poskytovat záruční a pozáruční servis na velmi vysoké úrovni. Management společnosti si je vědom, že servis tvoří významnou přidanou hodnotu pro zákazníka a společnosti to zaručuje dlouhodobou preferenci před konkurencí do budoucna.

Dlouhodobě je managementem společnosti kritizováno malé zapojení servisních techniků do práce se stálými zákazníky - montážními firmami. Servisní služby jsou využívány pouze pro reaktivní práci na vyřízení reklamace od koncového zákazníka, což s sebou přináší velké sezónní výkyvy a nevytíženost servisních techniků. Z tohoto pohledu dnes servisní technici představují potenciál pro využití k aktivní práci se stávajícími zákazníky.

3.3.7 Sdílené cíle

Sdílené cíle a hodnoty jsem již charakterizoval v kapitole *4.1.2 Hodnoty společnosti VELUX*, kde jsem uvedl, že **mezi hlavní sdílené hodnoty ve společnosti patří:**

- angažovanost,
- vzájemný respekt,
- zlepšování,
- místní iniciativa,

- důkladnost.

Výše uvedené hodnoty vedou ke splnění vnitropodnikových cílů, které jsou stanoveny na roční bázi. Generální ředitel společnosti seznamuje každoročně všechny zaměstnance s plánovanými cíli pro nový rok na společném meetingu, který se koná začátkem roku.

3.4 Analýza procesní organizační struktury

Již v kapitole věnující se marketingové analýze vnitřního prostředí jsem uváděl, že organizační struktura ve společnosti VELUX je tvořena primární a sekundární (mocenskou) organizační strukturou.

Na níže uvedeném obrázku č. 17 zobrazuji současnou primární procesní organizační strukturu ve společnosti VELUX Česká republika, s. r. o.

Oblast 1: ŘÍZENÍ	Oblast 2: FINANCE	Oblast 3: MARKETING	Oblast 4: PODPORA PRODEJE	Oblast 5: PRODEJ
<ul style="list-style-type: none"> •proces: kanálová strategie •proces: krizové řízení •proces: lidské zdroje •proces: relevance •proces: strategické řízení 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: IT a IS •proces: controlling •proces: office a administrace •proces: správa majetku •proces: právní servis •proces: účetnictví a fakturace 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: product management •proces: trade marketing 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: administrace prodeje •proces: záruční a pozáruční servis •proces: logistika 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: prodej a konzultace FS •proces: prodej na projektech

Obr. 17. Procesní organizační struktura VELUX Česká republika, s. r. o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle firemních materiálů společnosti VELUX)

Vzhledem k cíli této práce se úzce zaměřím pouze na ty oblasti, které přináší přímou hodnotu pro zákazníka společnosti. Nebudu se tedy věnovat oblastem, které zajišťují infrastrukturu podniku, i když jejich role v podniku je bezesporu velmi důležitá. Vycházím ze skutečnosti, že oblast **1. Řízení** a oblast **2. Finance**, plní v tuto chvíli svoje úkoly bez potřeby cokoli měnit.

Podrobně se tedy zaměřím na oblasti **3. Marketing**, **4. Podpora prodeje** a na oblast **5. Prodej**. Popis procesů je zpracován dle firemních materiálů.

3.4.1 Oblast 3 – Marketing

Hlavním úkolem Marketingu ve společnosti je vytvářet produktovou nabídku, zajišťovat relevantnost produktů na trhu, vytvářet poptávku po výrobcích a využívat nástroje marketingového tahu.

A. PROCES PRODUKT MANAGEMENT

SMYSL PROCESU:

- řízení výrobků nebo skupin výrobků ve všech fázích cyklu jejich tržní životnosti.

OBSAH PROCESU:

- cenotvorba,
- pozicionování výrobků,
- databáze výhod a vlastností výrobků,
- konkurenční databáze, cenové a výrobní porovnání,
- cenové porovnání okolních zemí,
- produktové školení, informace o výrobcích,
- certifikace a testování výrobků,
- stanovení rozpočtů,

- sledování trhu.

POTŘEBY PROCESU:

- informace z trhu,
- výstupy ze strategického řízení,
- legislativní změny a požadavky,
- reporty, statistiky z IS,
- podklady pro reporty mateřské společnosti
- podklady k technické dokumentaci,
- informace o zákaznických skupinách,
- dodací lhůty k výrobkům,
- nestandardní ceny výrobků.

VÝSTUPY PROCESU:

- ceny výrobků,
- product mix,
- marketingový budget a plán prodejů, týdenní statistiky,
- konkurenční porovnání,
- porovnání okolních zemí,
- produktové listy a prezentace,
- reporty mateřské společnosti.

B. PROCES TRADE MARKETING

SMYSL PROCESU:

- zvyšování tržního podílu, profitability a relevance pomocí marketingového tahu.

OBSAH PROCESU:

- prodejní kampaně B2C,

- komunikace značky do trhu,
- masová komunikace a PR,
- komunikace výrobků a služeb,
- monitoring mediálních aktivit konkurence.

POTŘEBY PROCESU:

- výstupy a participace ze strategického řízení,
- výstupy a participace z procesu Kanálové strategie a Relevance,
- informace o výrobcích (VELUX, konkurence),
- informace o zákaznických skupinách a trhu,
- segmentace a kategorizace zákazníků,
- implementace prodejních kampaní,
- firemní prodejní reporty,
- právní servis k relevantním bodům,
- marketingový rozpočet,
- zajištění externích dodavatelů na vybrané služby.

VÝSTUPY PROCESU:

- ATL komunikační materiál (TV, tisk, internet, rádio, outdoor, atd.),
- BTL komunikační materiál (demonstrační stojany, veletrhy/výstavy, POS/MCD materiály, společenské akce, atd),
- ostatní – průzkumy trhu.

3.4.2 Oblast 4 – Podpora prodeje

Hlavním úkolem oblasti věnující se podpoře prodeje je administrativní a logistická podpora prodeje a poskytování servisu a poradenství koncovým uživatelům.

A. PROCES ADMINISTRACE PRODEJE

SMYSL PROCESU:

- přímá administrativní práce se zákazníky společnosti z kanceláře.

OBSAH PROCESU:

- zpracování objednávek,
- fakturace,
- poplatky za vrácené zboží,
- dobropisy,
- fakturace servisních služeb,
- tvorba cenových nabídek.

POTŘEBY PROCESU:

- obchodní podmínky
- platný ceník výrobků
- platný ceník služeb
- platný ceník náhradních dílů

VÝSTUPY PROCESU:

- zaevidované objednávky ve vnitropodnikovém IS,
- zaslané cenové nabídky zákazníkům do 24 hod,
- vystavené faktury za prodej zboží,
- vystavené faktury za náhradní díly a servisní služby.

B. PROCES ZÁRUČNÍ A POZÁRUČNÍ SERVIS

SMYSL PROCESU:

- poskytování kvalitního záručního a pozáručního servisu k zajištění budoucích prodejů v požadované kvalitě a čase.

OBSAH PROCESU:

- provádění záručního a pozáručního servisu.

VSTUPY PROCESU:

- požadavky na servisní služby zaregistrované v CRM systému,
- zajištění náhradních dílů.

VÝSTUPY PROCESU:

- vyřešení reklamace,
- požadavek na fakturaci služeb.

C. PROCES LOGISTIKA

SMYSL PROCESU:

- zajištění dovozu objednaného zboží včas a v požadované kvalitě.

OBSAH PROCESU:

- doprava,
- skladování,
- evidence obalů.

VSTUPY PROCESU:

- zaevidované objednávky do IS společnosti,

- požadované dodací termíny výrobků,
- informace o plánovaných prodejních akcích.

VÝSTUPY PROCESU:

- zboží doručené ve správný čas, na správné místo, ve správném množství a stavu.

3.4.3 Oblast 5 – Prodej

Hlavním úkolem této oblasti je naplňování prodejních cílů firmy.

A. PROCES PRODEJ A KONZULTACE FIELD SALES

SMYSL PROCESU:

- naplňování prodejních cílů firmy plošnou prací se skupinami zákazníků v terénu.

OBSAH PROCESU:

- práce s klíčovými zákazníky společnosti prostřednictvím osobních jednání regionálních manažerů,
- práce s ostatními zákazníky společnosti dle zvolené segmentace a kategorizace prostřednictvím osobních jednání oblastních zástupců,
- péče o rozvoj regionů jednotlivých oblastních zástupců,
- rozvoj dovedností a schopností obchodního týmu,
- operativní kroky k dosažení prodejních cílů – návrh na prodejní kampaně.

VSTUPY PROCESU:

- plánované marketingové aktivity,

- firemní reporty – statistiky,
- aktuálnost dat v CRM systému,
- administrativní podpora z firmy.

VÝSTUPY PROCESU:

- osobní jednání s významnými zákazníky dle zvolené segmentace a kategorizace,
- individuální plán regionu oblastního zástupce,
- prodejní plány jednotlivých regionů,
- implementace prodejních kampaní do trhu,
- informace z trhu o zákaznících, prodeji, konkurenci a zachycených trendech.

B. PROCES PRODEJ NA PROJEKTECH

SMYSL PROCESU:

- maximalizace tržního podílu a zisku na jednorázových významných obchodních případech nad stanovenou velikost.

OBSAH PROCESU:

- definice projektu,
- pravidla pro práci na projektech,
- řešení obchodních případů.

VSTUPY PROCESU:

- projektový budget,
- rámec možné poskytované projektové podpory,
- nákup relevantních databází o připravovaných stavbách.

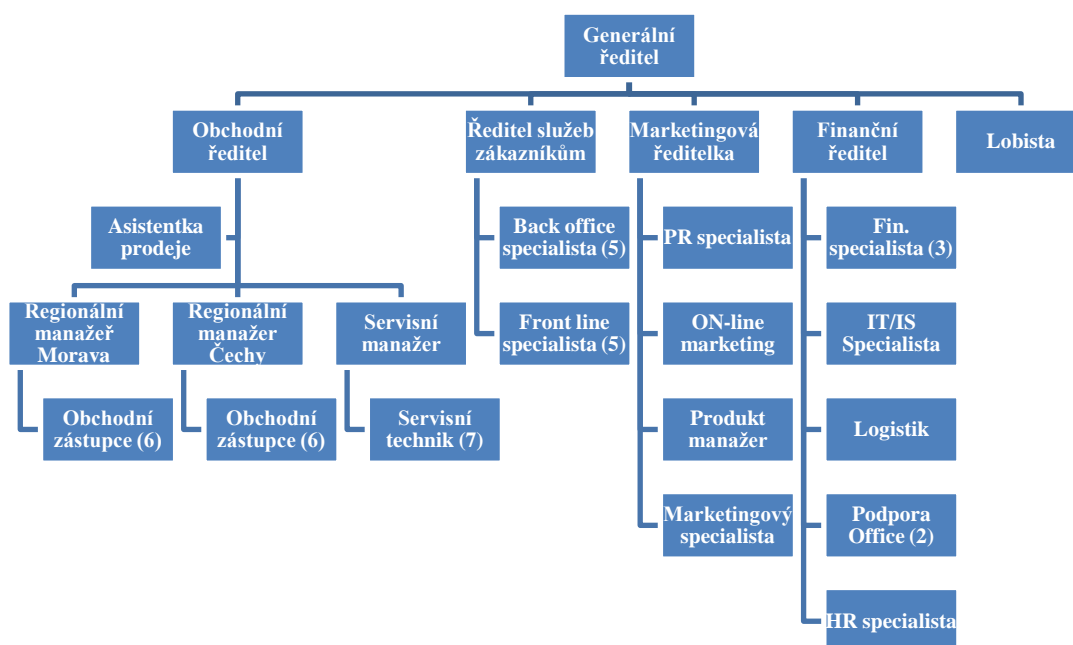
VÝSTUPY PROCESU:

- informace o aktivitách konkurence na projektech,

- trendy v projektovém trhu,
- statistiky úspěšnosti na projektovém trhu

3.5 Analýza struktury pracovních pozic

Útvarová struktura je sekundární organizační strukturou a ve společnosti VELUX slouží pouze k definování mocenských vztahů, tedy jasně definuje nadřízenost a podřízenost všech zaměstnanců ve společnosti.



Obr. 18. Útvarová struktura společnosti VELUX Česká republika (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti VELUX Česká republika s. r. o.)

Útvarová struktura ukazuje přímé mocenské vztahy všech zaměstnanců společnosti. Každý zaměstnanec kromě generálního ředitele má svého přímého nadřízeného, který své podřízené motivuje, rozvíjí a požaduje po nich dosahování stanovených individuálních cílů.

3.6 Závěry z provedených analýz a charakteristik organizační struktury a pracovních pozic

Z provedené analýzy makrookolí podniku vyplývá, že pro společnost VELUX představuje hrozbu nová směrnice o energetické náročnosti budov 2010/31/EU, která má za cíl významně snížit celkovou spotřebu energie na vytápění budov do roku 2020. Také případná změna v podobě sjednocení DPH představuje významnou hrozbu v podobě očekávané změny nákupního chování spotřebitelů.

Z analýzy makrookolí dále vyplývá, že ekonomické faktory významně ovlivňují celkové oborové odvětví stavebnictví. Analýza pro 1. kvartál 2013 předpokládá roční pokles ve stavebnictví celkem o 4,4% s predikcí stagnace v roce 2014.

Analýza makrookolí ukázala, že pro společnost VELUX představuje v současné době celkové ohrožení. Management společnosti se tak musí pokusit alespoň o částečnou eliminaci těchto hrozeb.

Z provedené analýzy mikrookolí podniku vyplývá, že reálnou hrozbou pro společnost VELUX je aktuální vstup nových konkurenčních firem do odvětví. V případě vstupu nových konkurentů do odvětví se dá očekávat jejich agresivní cenová politika, na kterou chce management společnosti VELUX reagovat vyšší kvalitou a přidanou hodnotou pro zákazníka.

Také ohrožení ze strany substitutů v podobě architektonicky nevhodných budov pro umístění střešních oken je velmi důležitý pro budoucí prodej střešních oken. Management společnosti by se tak měl pokusit ovlivnit negativní architektonické trendy ve stavebnictví.

Analýza hlavních konkurentů ukázala, že společnost VELUX Česká republika, s. r. o., je schopna dlouhodobě generovat kladný hospodářský výsledek. Touha po tvorbě hospodářského výsledku společnosti, ale může mít přímý dopad na ztrátu tržního podílu. To potvrzují hospodářské výsledky za rok 2011, kdy se tržní podíl společnosti VELUX snížil na úkor jejího konkurenta, společnosti ROTO střešní okna s. r. o. Management

společnosti VELUX sice v uvedeném roce dosáhl vyššího hospodářského výsledku před zdaněním než v předchozím roce, i když došlo k poklesu reálných tržeb, ale to způsobilo reálnou ztrátu tržního podílu. Z krátkodobého pohledu tedy byl výsledek hospodaření za rok 2011 úspěšný, ale díky ztrátě tržního podílu je dlouhodobě tato taktika neúnosná. Díky meziročním nárůstům tržeb o 27% v roce 2011 u společnosti ROTO střešní okna s. r. o. došlo k vygenerování kladného hospodářského výsledku, což dává finanční prostor konkurenci pro další budoucí rozvoj.

Z důvodu zajištění dlouhodobě dobrých hospodářských výsledků je výše tržního podílu velmi důležitá, a toho si je management společnosti VELUX vědom. Pro rok 2012 neočekává management společnosti změnu ve svém tržním podílu, ani u tržních podílů svých konkurentů. Pro rok 2012 tak management odhaduje pokles tržeb u všech svých konkurentů na úrovni 11%.

Aktuální cenové srovnání s největšími konkurenty ukázalo, že díky agresivnímu snížení cen u společnosti FAKRO CZECH s. r. o. pro rok 2013 se stávají výrobky VELUX aktuálně dražší o více jak 20%. Tento cenový rozdíl je velmi výrazný a může mít vážné dopady na ztrátu současného tržního podílu. S ohledem na strategické cíle společnosti doporučuji managementu společnosti VELUX snížit svoje cenové nastavení, a přiblížit se tak svému konkurentovi. Zároveň by se měl management společnosti pokusit zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníka, za kterou si bude zákazník ochoten připlatit.

Analýza efektivity zaměstnanců ukázala, že každý zaměstnanec společnosti VELUX vyprodukuje až dvojnásobně vyšší tržby za výrobky než v případě konkurenčních firem. Tento fakt ukazuje na skutečnost, že ve společnosti VELUX není zbytečně přebujelá byrokracie, která nepřidává žádnou hodnotu pro zákazníka. Zavedené procesního řízení tak plní svoji funkci efektivní organizační struktury zaměřené na poskytování hodnoty pro zákazníky.

Z analýzy vnitřního prostředí vyplývá, že společnost VELUX má jasně definovanou strategii, s kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti. Ve společnosti je zavedena procesní organizační struktura, která je doplněna sekundární (mocenskou)

útvárovou strukturou. Procesní organizační struktura umožňuje pružnou reakci na změny přicházející z okolí podniku a v podniku je vytvořen tlak od managementu společnosti na neustále zlepšování jednotlivých procesů.

K práci se zákazníky je používáno moderních informačních systémů včetně softwaru pro řízení vztahů se zákazníky CRM.

K vedení lidí se využívá demokratický styl řízení podporující iniciativu a tvůrčí přístup. Podniková kultura ve společnosti je na velmi vysoké úrovni a tvoří tak dobrou základnu pro případné potřeby změn.

Marketingové a obchodní schopnosti jsou na velmi vysoké úrovni, což dokládá i současný tržní podíl. Marketingová strategie společnosti je založena na principu marketingového tahu, kterým se snaží marketingové oddělení ovlivňovat koncového zákazníka – investora stavby.

Servisní schopnosti jsou ve společnosti na velmi vysoké úrovni u záručního a pozáručního servisu. Potenciál pro další rozvoj byl identifikován u využití servisních techniků pro práci se stálými zákazníky pro podporu prodeje střešních oken.

Z analýzy procesní organizační struktury vyplývá, že aktuální procesní organizační strukturu tvoří pět oblastí, které zajišťují veškeré činnosti, které ve firmě probíhají. Na základě analýzy jednotlivých procesů v daných oblastech byl identifikován prostor pro potenciální zvýšení poskytovaných služeb prostřednictvím volné kapacity servisních techniků v oblasti 4 – *Podpora prodeje*. Také v procesu *Administrace prodeje* ve stejné oblasti, se uvolnili kapacity pracovníků Front Line, kteří díky celkovému poklesu prodejů mají již nyní nižší množství práce spojené se zajištěním objednávek a telefonických dotazů od zákazníků. Tyto volné kapacity je vhodné využít ke zvýšení poskytovaných služeb zákazníkům společnosti.

Analýza struktury pracovních pozic nám jasně ukázala jednotlivé nadřízenosti a podřízenosti všech zaměstnanců společnosti VELUX. Útvárová organizační struktura je ve společnosti zavedena jako sekundární organizační struktura, která má za úkol pomoci

vhodné motivace zajistit efektivní využití pracovní doby u všech zaměstnanců. Management společnosti VELUX se dlouhodobě snaží o aktivní zapojení servisních techniků do podpory prodeje. Tato skutečnost se dlouhodobě nedaří, možná také z důvodu separování týmu servisních techniků od obchodních týmů. Zapojení servisních techniků do obchodních týmů tak bude součástí návrhů této práce.

3.7 Strategické cíle firmy a strategie jejího naplnění

Strategické cíle společnosti pro rok 2013 vycházejí z její vize. Hlavním strategickým cílem managementu společnosti VELUX je zvýšit svoje současné tržní postavení o 2% a upevnit si tak pozici jedničky na trhu střešních oken v České republice. Tohoto cíle chce společnost dosáhnout efektivní prací s jednotlivými cílovými skupinami zákazníků, kterým chce nabídnout maximální možný servis spojený s prodeji střešních oken. Management společnosti tak chce neustále zlepšovat úroveň a rozsah poskytovaných služeb pro všechny zákazníky společnosti.

Dalším cílem společnosti je do poloviny roku 2013 uvést na trh novou generaci střešních oken s označením V-22. Nová generace střešních oken přináší zákazníkům lepší technologické řešení, které zvyšuje náskok před konkurencí. Prostřednictvím nové generace střešních oken s označením V-22, si chce společnost VELUX Česká republika, s. r. o. upevnit pozici technologického leadra mezi výrobci střešních oken a chce si zvýšit technologický náskok před konkurencí.

Management společnosti má i nadále zájem rozvíjet povědomí o značce VELUX pomocí vhodné marketingové komunikace s využitím strategie marketingového tahu.

3.8 Identifikované faktory bránící v plnění strategických cílů a návrhy na jejich eliminaci

Strategické cíle má management společnosti VELUX jasně definované. Jejich splnění je ale výrazně vázáno na kvalitu dodávaných výrobků a služeb spojených s prodejem střešních oken. Také vlastní cena výrobků hraje velmi důležitou roli v rozhodovacím procesu potenciálního zákazníka.

Srovnání s největšími konkurenty na trhu nám ukázalo, že společnost VELUX aktuálně nabízí o něco málo vyšší portfolio služeb, než nabízí její konkurence. Na druhou stranu nám ale cenové srovnání s konkurencí ukázalo, že cenová hladina výrobků je u konkurenčních firem výrazně nižší, než je u společnosti VELUX. Především aktuální razantní snížení cen u konkurenční firmy FAKRO, kdy jsou ceny konkurenčních střešních oken levnější o více jak 20%, představuje výrazný faktor, který může zabránit splnění strategických cílů.

Zákazník je v dnešní době schopen si do určité míry připlatit za přidanou hodnotu, kterou mu firma přináší. Vyšší přidaná hodnota ale musí vyvážit cenový rozdíl levnější varianty výrobku.

Za účelem zvýšení současné přidané hodnoty poskytované zákazníkům navrhuji rozšířit stávající portfolio poskytovaných služeb především v oblasti týkající se podpory prodeje. Do oblasti podpory prodeje, aktuálně spadají pracovníci oddělení Front line, a servisní technici. Těchto 12 zaměstnanců (5 Front line a 7 servisních techniků), se aktuálně věnuje zajištění kvalitního záručního a pozáručního servisu. Požadavky na záruční a pozáruční servis jsou ale nerovnoměrné a servisní technici tak mají nevyužitý svůj pracovní potenciál, který aktuálně odhaduje management společnost na 20% jejich pracovní doby. Stejný potenciál (20% pracovní doby) se objevuje i v oddělení Front line, které aktuálně zpracovává požadavky na zákaznické telefonní lince spojené s objednávkami zboží a s požadavky na záruční a pozáruční servis. Díky očekávaným poklesům ve stavební

produkci, která se projeví i na nižších prodejích střešních oken, se dá předpokládat, že tento volný pracovní potenciál i nadále poroste.

I přes očekávaný pokles prodejů střešních oken se management společnosti VELUX rozhodl prozatím udržet současný počet zaměstnanců i s ohledem na skutečnost, že se v roce 2014 očekává stabilizace celého odvětví. Výše uvedený volný pracovní potenciál tedy můžeme využít k nově navrhovaným procesům, které povedou k zařazení nových služeb do portfolia služeb společnosti, a zvýší tak poskytovanou hodnotu zákazníkům.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Hlavním strategickým cílem společnosti VELUX Česká republika, s. r. o. pro rok 2013 je zvýšit svoje současné tržní postavení na trhu střešních oken. Vzhledem k identifikovaným hrozbám ze strany konkurence a vzhledem k tomu, že již nyní má společnost VELUX výrazný tržní podíl na trhu střešních oken, je tento cíl velmi ambiciózní.

Management společnosti chce využít pro posílení své tržní pozice novou generace střešních oken s označením V-22, kterou chce uvést na trh v České republice do poloviny roku 2013. Zároveň má management společnosti zájem neustále rozšiřovat nabídku služeb poskytovaných zákazníkům a zvyšovat tak přidanou hodnotu vůči svým konkurentům. Management má zájem nadále posilovat povědomí o značce VELUX, která má být vnímána zákazníky jako spolehlivý partner zajišťující špičkovou kvalitu s maximálně možným poskytovaným servisem.

Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, musíme eliminovat faktory, které splnění cílů brání. V předchozí kapitole jsem identifikoval faktory, které mohou bránit ve splnění strategických cílů společnosti. Nyní navrhnu změny, pomocí nichž se pokusím tyto faktory eliminovat. Navrhované změny povedou k rozšíření portfolia poskytovaných služeb a zajistí tak potřebnou diferenciaci od konkurence, která umožňuje udržení dlouhodobé konkurenční výhody.

4.1 Návrh změn v procesní organizační struktuře

Vzhledem k tomu, že je procesní organizační struktura přímo spojena s procesem poskytování služeb pro zákazníky, musí se navrhované změny projevit přímo v procesní organizační struktuře.

Navrhované změny v procesní organizační struktuře se týkají oblasti 4 Podpory prodeje. V oblasti Marketingu a Prodeje nenavrhují žádné nové procesy, což ale neznamená, že v uvedených procesech není prostor pro zefektivnění a zlepšení. Je velmi důležité, aby management společnosti vytvářel tlak na neustálé zlepšování v rámci probíhajících procesů. Jednotlivý „Garanti“ procesů musí hledat co možná nejlepší nástroje a postupy pro realizaci svých procesů za účelem zvýšení kvality a efektivity vykonávaných procesů.

Návrhy na změny v procesní organizační struktuře se budou týkat oblasti 4 – Podpora prodeje, kam aktuálně patří následující procesy:

- A. Proces administrace a prodej
- B. Proces záruční a pozáruční servis
- C. Proces logistika

NOVĚ NAVRHUJI VYTVOŘIT NÁSLEDUJÍCÍ PROCESY

D. Proces podpora prodeje – telemarketing

SMYSL PROCESU:

- zajištění telemarketingových služeb pro podporu prodeje pro zákazníky společnosti.

OBSAH PROCESU:

- telemarketing na propagaci a prodej v prodejních kampaních,
- osobní pozvání na školení,
- zajištění relevantní komunikace s prodejci a montážními firmami,
- telefonická podpora pro projektanty a architekty,
- kontaktování koncových zákazníků s nabídkou zastiňovacích doplňků,
- zpracování cenové nabídky,
- doporučení prodejců a montážních firem pro koncové zákazníky,
- telemarketingové průzkumy trhu.

VSTUPY PROCESU:

- zákaznická linka,
- plány školení,
- požadavky na telemarketingové aktivity z kanálové strategie,
- nástroje pro projektanty a architekty,
- seznam kontaktů z registrovaných záručních listů,
- seznamy prodejců a montážních firem,
- definice požadavku na telemarketingový průzkum trhu.

VÝSTUPY PROCESU:

- zajištění účastníků školení – seznam v CRM systému,
- záznam z požadovaných telemarketingových aktivit v CRM systému,
- zajištění zaslání pomocných nástrojů projektantům a architektům,
- zasílání požadovaných tiskovin zákazníkům,
- zaslání požadavku na osobní návštěvu obchodního zástupce,
- závěry z provedeného průzkumu trhu,
- cenová nabídka s odkazem na prodejce nebo montážní firmy.

PERSONÁLNÍ ZDROJE:

- 20% pracovních kapacit stávajících zaměstnanců oddělení Front line

E. Proces technická podpora a konzultace ST

SMYSL PROCESU:

- zajistit kvalitní technickou podporu včetně konzultací na stavbě pro relevantní zákazníky společnosti.

OBSAH PROCESU:

- technická konzultace montážním firmám,

- specifikace a optimalizace produktového složení,
- ukázková montáž přímo na stavbě,
- potvrzení správné montáže,
- školení montážních firem,
- zajištění merchandisingu u prodejců.

VSTUPY PROCESU:

- požadavek na technickou konzultaci – v CRM systému,
- požadavek na konzultaci na stavbě – v CRM systému,
- požadavek na ukázkovou montáž – v CRM systému,
- formulář prodloužené záruční doby,
- podklady ke školení montážních firem,
- požadavky na zajištění merchandisingu u prodejců.

VÝSTUPY PROCESU:

- technická konzultace poskytovaná odborným montážním firmám,
- zaměření a specifikace produktů na stavbě,
- ukázková montáž přímo na stavbě u nově montovaných výrobků,
- potvrzení správné montáže na stavbě (prodloužená záruka),
- organizace a zajištění školení pro montážní firmy,
- aktuální merchandising u prodejců (stojany, cedule, plachty, atd.).

PERSONÁLNÍ ZDROJE:

- 20% pracovních kapacit stávajících servisních techniků.

Navrhované změny v procesní organizační struktuře mají za úkol zvýšit množství poskytovaných služeb pro zákazníky a zvýšit tak přidanou hodnotu pro všechny skupiny zákazníků společnosti. Navrhované změny v procesech mají přímý pozitivní dopad na všechny skupiny zákazníků, mezi které patří architekti a projektanti, prodejci, montážní

firmy a koncoví zákazníci. U všech těchto skupin přináší vyšší přidanou hodnotu oproti současnému stavu díky zavedené nových služeb, které podporují prodej střešních oken a doplňků. Přehled nově poskytovaných služeb pro přehlednost uvádím do níže uvedené tabulky.

Tab. 8 Přínos nově zavedených procesů z pohledu služeb pro jednotlivé zákaznické skupiny (Zdroj: Vlastní zpracování)

	SOUČASNÉ SLUŽBY	NOVÉ SLUŽBY
Architekti / projektanti	<ul style="list-style-type: none"> - Zákaznická linka - Softwarový balíček (knihovny a další programy) 	<ul style="list-style-type: none"> -Telemarketingový kontakt - Technické konzultace - Potvrzení správné montáže na stavbě
Prodejci	<ul style="list-style-type: none"> - Zákaznická linka - Program k tvorbě cenových nabídek - Školení pro prodejce - Doprava zboží zdarma 	<ul style="list-style-type: none"> -Telemarketingový kontakt - Aktualizace merchandisingu u prodejců - Zprostředkování zakázek
Montážní firmy	<ul style="list-style-type: none"> - Zákaznická linka - Certifikované montážní firmy - Věrnostní program - Program k tvorbě cenových nabídek - Školení pro montážní firmy - Ukázkové montáže na stavbě 	<ul style="list-style-type: none"> -Telemarketingový kontakt - Zprostředkování zakázek - Technické konzultace - Zaměření a specifikace produktů na stavbě - Potvrzení správné montáže na stavbě
Koncový zákazník	<ul style="list-style-type: none"> - Showroom Brno, Praha 	<ul style="list-style-type: none"> - Telemarketingový kontakt

	<ul style="list-style-type: none"> - Zákaznická linka - Certifikované montážní firmy - E-shop - zastiňovací doplňky - Záruční a pozáruční servis 	<ul style="list-style-type: none"> - Zpracování cenových nabídek (včetně montáže) - Zaměření na stavbě - Potvrzení správné montáže
--	--	---

Jak se nově navrhované procesy začlení do procesní organizační struktury, ukazuje obr. 19.

Oblast 1: ŘÍZENÍ	Oblast 2: FINANCE	Oblast 3: MARKETING	Oblast 4: PODPORA PRODEJE	Oblast 5: PRODEJ
<ul style="list-style-type: none"> •proces: kanálová strategie •proces: krizové řízení •proces: lidské zdroje •proces: relevance •proces: strategické řízení 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: IT a IS •proces: controlling •proces: office a administrace •proces: správa majetku •proces: právní servis •proces: účetnictví a fakturace 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: product management •proces: trade marketing 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: administrace prodeje •proces: záruční a pozáruční servis •proces: logistika •proces: prodej a konzultace in-house •proces: podpora prodeje - telemarketing •proces: technická podpora a konzultace ST 	<ul style="list-style-type: none"> •proces: prodej a konzultace FS •proces: prodej na projektech

Obr. 19. Nově navrhovaná procesní organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 Návrh změn v útvarové organizační struktuře

Útvarová organizační struktura je ve společnosti VELUX sekundární organizační strukturou, která pomocí jasně definovaných mocenských vztahů zajišťuje plnění individuálních cílů zaměstnanců, jejich motivaci a rozvoj každého zaměstnance.

Navrhované změny v procesní organizační struktuře nemusí mít vždy přímý dopad do útvarové organizační struktury, ale v našem případě **změnu v útvarové organizační struktuře jednoznačně doporučuji**. Důvodem je potřeba většího začlenění servisních techniků do prodejních týmů.

Důvodem ke změně v útvarové organizační struktuře je skutečnost, že se management dlouhodobě snaží o aktivní zapojení servisních techniků do podpory prodeje v terénu. Dlouhodobě se ale pomocí současné organizační struktury nedaří tento požadavek zajistit, a obchodní ředitel tak naráží na neefektivní spolupráci při práci v terénu, neinformovanost a neangažovanost ze strany servisních techniků. Servisní technici se dnes zaměřují pouze na provádění služeb spojených se záručním a pozáručním servisem a podpoře prodeje nevěnují potřebnou energii. Tyto služby jim s klesajícím trhem reálně vyplní cca 80% jejich pracovních kapacit, to znamená, že cca 20% pracovních kapacit servisních techniků představuje prostor k aktivitám spojených s poskytováním podpory prodeje.

Management společnosti VELUX se rozhodl pro zachování stejného počtu zaměstnanců v roce 2013, i když se dá předpokládat další pokles tržeb spojený s očekávaným poklesem celého odvětví. Důvodem pro zachování stejného počtu zaměstnanců je očekávaná stagnace odvětví již v příštím roce 2014.

Z výše uvedených důvodů se navrhované změny netýkají změny počtu zaměstnanců, ale týkají se pouze změny v jejich uspořádání.

Z důvodu požadavku na zapojení servisních techniků do podpory prodeje je nutné servisní techniky motivovat a zapojit je přímo do práce obchodního týmu. Aktuálně je obchodní tým rozdělen do dvou regionů: Morava a Čechy, přičemž v každém regionu je šest oblastních zástupců a jeden regionální manažer, který zodpovídá za výsledky svého týmu. Všech sedm servisních techniků není aktivně zapojeno do prodejních týmů a spadá pod jednoho servisního manažera.

NÁVRHY NA ZMĚNY

Nově navrhuji vytvořit tři regionální obchodní týmy teritoriálně rozdělené na tři území v rámci ČR. Každý obchodní tým bude složen ze čtyř obchodních zástupců a minimálně dvou servisních techniků. V čele každého týmu bude regionální manažer. Regionální manažeři budou přímo podřízeni obchodnímu řediteli a budou zodpovědní za výsledky celého regionu.

Předpokládám, že nové rozdělení regionů by mohlo vypadat asi takto:

- **Region Západ (4 obchodní zástupci + 3 servisní technici)**
Kraj: Karlovarský, Ústecký, Plzeňský, Středočeský a Praha.
- **Region Jih (4 obchodní zástupci + 2 servisní technici)**
Kraj: Jihočeský, Vysočina, Pardubický, Královéhradecký a Liberecký.
- **Region Východ (4 oblastní zástupci + 2 servisní technici)**
Kraj: Jihomoravský, Olomoucký, Moravskoslezský a Zlínský.

Při navrhování rozdělení regionů byly brány v úvahu počty zákazníků v jednotlivých regionech a místa bydliště jednotlivých oblastních a servisních techniků.

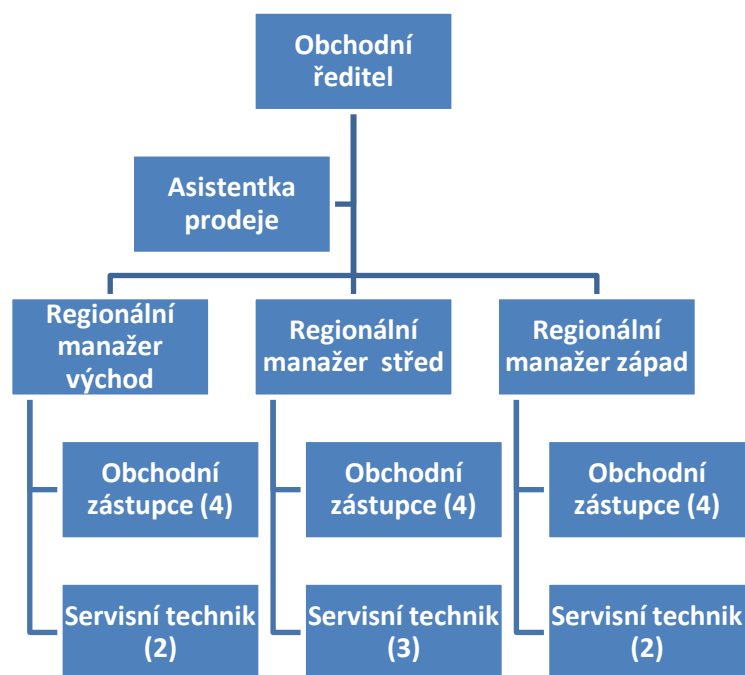
Z důvodu vzniku nové pracovní pozice regionálního manažera, a z důvodu potřeby zapojení servisních techniků do práce obchodních týmů, navrhuji zrušit pozici servisního manažera. Finanční prostředky spojené s jeho mzdovými náklady navrhuji použít na mzdu nového regionálního manažera.

Z důvodu potřeby zapojení servisních techniků do práce obchodního týmu navrhuji zahrnout do stávajícího motivačního systému aktivity spojené s podporou prodeje. Stávající motivační systém servisních techniků tvoří z 80% fixní mzda a z 20% pohyblivá složka mzdy, která je vázána na efektivitu plnění požadavků na záruční a pozáruční servis. Pohyblivou složku mzdy navrhuji rozdělit na dvě poloviny, přičemž první polovina bude

vázána na aktuální efektivitu plnění požadavků na záruční a pozáruční servis a druhou polovinu pohyblivé složky mzdy bude tvořit hodnocení za aktivity věnované podpoře prodeje.

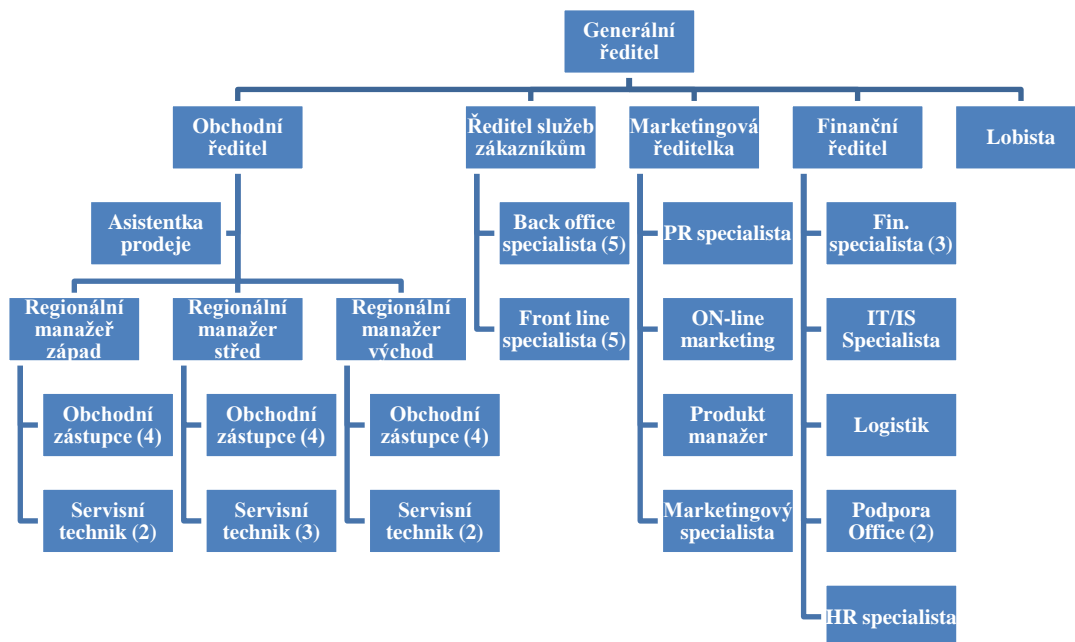
Regionální manažeři musí zajistit efektivní spolupráci obchodních zástupců a servisních techniků ve svěřeném regionu. Každý servisní technik bude úzce spolupracovat s dvěma obchodními zástupci v jejich regionech a budou společně motivováni ke splnění společných cílů regionu.

Návrh nové organizační struktury na obchodním úseku podrobně znázorňují na níže uvedeném obrázku č. 20.



Obr. 20. Návrh nové útvarové organizační struktury na obchodním úseku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro úplnost zobrazuji navrhovanou změnu v útvarové organizační struktuře v rámci celopodnikové hierarchie na níže uvedením obrázku č. 21.



Obr. 21. Nově navržená útvarová organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Souhrnné zhodnocení očekávaných přínosů a nákladů

Navrhované změny v procesní organizaci vedou k rozšíření stávajícího portfolia služeb pro zákazníky společnosti, a díky těmto navrhovaným změnám může společnost VELUX nabídnout vyšší přidanou hodnotu svým zákazníkům, než nabízí její konkurence.

Nově navrhovaný proces **Podpora prodeje – telemarketing** umožňuje využít telemarketingových aktivit k efektivnější a operativnější práci se zákazníky. Nový proces zefektivňuje práci s architekty a projektanty a umožňuje rychleji předávat informace relevantním zákazníkům z řad montážních firem a prodejců. Pomocí telemarketingových aktivit zefektivňuje navrhovaný proces informovanost o probíhajících prodejních kampaních a zvyšuje také kvalitu poskytovaných služeb koncovým zákazníkům v podobě tvorby cenových nabídek, s možností doporučení odborných montážních firem.

Navrhovaný proces *Technická podpora a konzultace ST* umožňuje efektivně zapojit servisní techniky do přímé podpory prodeje. Prostřednictvím ucelené řady služeb směřované především k montážním firmám střešních oken, si může společnost VELUX zvýšit preferenci u této skupiny zákazníků. Montážní firmy střešních oken jsou dnes významným “ovlivňovatelem“ koncových zákazníků a jejich doporučení na výrobce střešních oken je ve velké většině případů investorem akceptováno.

Nově navrhovaný proces *Technické podpory a konzultace ST* přináší nové služby v podobě možnosti technické konzultace, například v případě potřeby konzultovat nestandardní řešení montáže na stavbě. Umožňuje také specifikaci a optimalizaci produktového složení přímo na stavbě, s ohledem na celkové požadavky koncových zákazníků. Navrhovaný proces umožňuje dále provádět ukázkové montáže střešních oken přímo na stavbě, které jsou poskytovány za účelem rozšíření portfolia stávajících montážních firem, ale také za účelem předvedení montáže nových výrobků v sortimentu stávajícím montážníkům. Tyto služby by měly mít přímou vazbu na zvýšení kvality prodeje spojené s kompletním vybavením střešních oken, včetně všech doporučených montážních a zastiňovacích doplňků. Díky tomu, by nově navrhované procesy měli mít pozitivní vliv na tržby a celkovou ziskovost společnosti.

Další službu v podobě potvrzení správné montáže ocení především montážní firmy realizující subdodávky pro stavební firmy. Díky potvrzení správné montáže má stavební i montážní firma jistotu, že okno je namontované v souladu s montážním návodem a záruční podmínky tak automaticky přecházejí na výrobce střešních oken, tedy VELUX. Zajištění kvalitního a aktuálního merchandisingu u prodejců střešních oken je poslední navrhovanou službou, která zajišťuje kvalitní vnitřní a venkovní merchandising podporující preferenci značky VELUX přímo u prodejců.

Oba nově navrhované procesy vedou ke zvýšení přidané hodnoty poskytované zákazníkům, zvyšují diferenciaci oproti konkurenci a zvyšují image společnosti. Tím vedou navrhované procesy k zajištění konkurenční výhody, která je spojena se zajištěním preference zákazníků a pomáhají tak k lepšímu naplnění strategických cílů

firmy. Navrhované procesy mají také přímý vliv na kvalitu prodáváných výrobků, která vede k vyšším tržbám a celkově k vyšší ziskovosti celé společnosti.

Návrhy na změny v útvarové organizační struktuře vedou ke změnám na obchodním oddělení. Cílem navrhovaných změn je aktivní zapojení servisních techniků do podpory prodeje a efektivní práce s informacemi v terénu. Navrhované tři obchodní týmy složené z obchodních zástupců a servisních techniků umožňují efektivněji pracovat především s montážními firmami. Díky zapojení servisních techniků do obchodních týmů se výrazně zlepší vzájemná komunikace mezi servisními techniky a obchodními zástupci, což by mělo vést k lepší informovanosti o zakázkách v terénu. Na jednotlivé zakázky je potom schopen obchodní zástupce poskytnout maximálně možný servis spojený s podporou prodeje a poskytnou tak zákazníkovi konkurenční výhodu spojenou s preferencí značky VELUX.

Navrhovaná změna v útvarové organizační struktuře vede ke zvýšení přidané hodnoty poskytované zákazníkům společnosti a umožňuje tak dlouhodobou konkurenční výhodu před konkurencí.

Náklady spojené s navrhovanými změnami jsou pouze v podobě odstupného stávajícímu manažerovi servisního oddělení. Díky navrhovanému zařazení servisních techniků pod regionální manažery, je doporučeno pozici manažera servisního oddělení zrušit. Plat servisního manažera bude použit na plat nového regionálního manažera ve stejné výši.

Náklady na odstupné manažera servisního oddělení jsou na základě údajů HR specialisty **127 040,- Kč** včetně odvodů zdravotního a sociálního pojištění odváděného za zaměstnance.

4.4 Řízení rizik

Každá změna je iniciována určitými faktory a hybnými silami. Implementaci plánované změny ve firmě lze rozložit do tří navazujících fází: **rozmrazení, vlastní změna a zamrazení**. Analogicky lze také hovořit o přípravě změny, o intervenci a o fixaci dosažených výsledků.

K eliminaci rizik spojených s navrhovanými změnami využijí Lewinův model (RAIS, 2007, s. 29-34).

Síly inicializující změnu

Síly pro změnu:

- práce v menších týmech umožňující lépe reagovat na požadavky zákazníků,
- vytížení kapacity servisních techniků,
- nový balíček služeb pro zákazníky = vyšší přidaná hodnota (zaměření na stavbě, potvrzení správné montáže, technické konzultace, aktualizace merchandisingu u prodejců),
- částečná eliminace regionálních rozdílů,
- cílená nabídka služeb požadovaným zákazníkům,
- zlepšení spolupráce obchodních zástupců a servisních techniků v regionu,
- motivace na dosažení společných cílů v jednotlivých regionech.

Síly proti změně:

- zrušení pozice servisního manažera,
- obava před poklesem kvality záručního a pozáručního servisu,
- negativní postoj k aktivní práci se zákazníky ze strany servisních techniků,
- negativní postoj ze strany servisních techniků z důvodu vyšších požadavků na práci,
- změna v regionech servisních techniků.

Nositel změny

Nositelem změny bude obchodní ředitel společnosti.

Intervenční strategie

Současný stav:

- Samostatný tým sedmi servisních techniků s jedním servisním manažerem zajišťující záruční a pozáruční servis
- Obchodní tým složený z dvanácti obchodních zástupců, dvou regionálních manažerů a jednoho obchodního ředitele. Obchodní zástupci jsou aktuálně rovnoměrně rozděleni do dvou regionů, regionu Morava a Čechy. V čele každého regionu je regionální manažer, který je přímo podřízený obchodnímu řediteli.

Budoucí stav:

Jeden obchodní tým v čele s obchodním ředitelem rozdělen teritoriálně do třech regionů. V čele každého regionu je regionální manažer, který je přímo odpovědný za dosahování výsledků v regionu, a je přímo podřízený obchodnímu řediteli.

- ***Region Západ (4 obchodní zástupci + 2 servisní technici)***
- ***Region Střed (4 obchodní zástupci + 3 servisní technici)***
- ***Region Východ (4 obchodní zástupci + 2 servisní technici)***

Časový harmonogram prováděné změny

Tab. 9 Časový harmonogram prováděné změny (Zdroj: Vlastní zpracování)

DATUM	AKTIVITA	ODPOVĚDNÁ OSOBA
29. 5. 2013	Rozhodnutí o přijetí navrhovaných změn v organizační struktuře managementem společnosti.	Generální ředitel
31. 5. 2013	Oznámení o ukončení pracovního poměru manažerovi servisního oddělení.	Obchodní ředitel
3. 6. 2013	Oznámení o změně organizační struktury všem pracovníkům společnosti.	Generální ředitel
Od 3. 6. 2013	Zahájení výběrového řízení na pozici regionálního manažera s předpokládaným termínem nástupu do zaměstnání k 1. 8. 2013.	Obchodní ředitel
4. 6. 2013	Oznámení o organizačních změnách a jejich cílech obchodnímu oddělení na společné poradě.	Obchodní ředitel
Do 15. 6. 2013	Definice hranic regionů s konkrétním personálním obsazením oblastních zástupců a servisních techniků.	Obchodní ředitel
Do 22. 6. 2013	Nastavení nových regionů do CRM a IS systému společnosti.	IT specialista
28. 6. 2013	Oznámení o změnách oblastních zástupců v regionech, kde došlo ke změně oblastního	Obchodní ředitel

	zástupce.	
Od 1. 7. 2013	Nastavení nového motivačního systému pro servisní techniky.	Obchodní ředitel
Od 1. 7. 2013	Práce v nově navrhovaném režimu (dočasně neobsazenou pracovní pozici nového regionálního manažera převezme obchodní ředitel).	Obchodní ředitel
1. 8. 2013	Nástup nového regionálního manažera do zaměstnání - podpis smlouvy	HR specialista
Od 1. 8. 2013	Představení nového regionálního manažera obchodnímu týmu	Obchodní ředitel
30. 8. 2013	Follow up na provedenou změnu	Obchodní ředitel

4.4.1 Analýza a zpracování mapy rizik

Identifikace rizik

1. Neschválení organizační změny generálním ředitelem společnosti.
2. Neakceptace nového obchodního modelu a výpověď za strany servisních techniků.
3. Neakceptace nového obchodního modelu a výpověď za strany obchodních zástupců.
4. Zhoršení kvality záručního a pozáručního servisu.
5. Výběr nekompetentního regionálního manažera.

6. Nefunkční motivační systém pro servisní techniky.

Vyhodnocení rizik

Jednotlivá rizika jsem vyhodnotil podle vnímaného dopadu a pravděpodobnosti výskytu a pro přehlednost jsem je klasifikoval do třech skupin:

Kritické riziko - ohrožení, které má přímý dopad na funkčnost celé organizace

Závažné riziko – takové ohrožení, které nemá přímý dopad na funkčnost celé organizace, ale je pro chod daného oddělení důležitý.

Běžné riziko – riziko, které nemá přímý dopad na funkčnost celé organizace a i jeho dopady na obchodní oddělení jsou velmi malé.

Tab. 10 Vyhodnocení rizik spojených s navrhovanou změnou (Zdroj: Vlastní zpracování)

RIZIKA	Vnímaný dopad D (0-5)	Pravděpodobnost výskytu P (0-5)
1. Neschválení organizační změny generálním ředitelem společnosti.	5	1
2. Neakceptace nového obchodního modelu a výpověď za strany ST	4	2
3. Neakceptace nového obchodního modelu a výpověď za strany OZ	3	1
4. Zhoršení kvality záručního a pozáručního servisu	3	1
5. Výběr nekompetentního regionálního manažera	5	2
6. Nefunkční motivační systém pro ST	3	2

Mapa rizik

DOPAD	1	5			
		2			
	3,4	6			
	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU				

Obr. 22. Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučení k překonání rizik

Kritická rizika

1. Neschválení organizační změny generálním ředitelem společnosti.

Na jednání s generálním ředitelem společnosti si je nutné připravit prezentaci nového modelu fungování obchodního týmu. Důraz v prezentaci nově navrhovaných změn zaměřit na cíle změny, kterými jsou poskytování nových služeb zákazníkům pomocí zvýšení efektivity servisních techniků. Navrhované změny nemají žádný dlouhodobý dopad na celkovou výši mzdových nákladů mimo odstupného pro současného servisního manažera.

2. Neakceptace nového obchodního modelu a výpověď za strany ST

V případě výpovědi ze strany ST je nutné zajistit nového kompetentního zaměstnance z dané lokality tak, aby byla dodržena dobrá obslužnost celého regionu. K případnému výběru nového servisního technika doporučuji využít externí personální agenturu.

5. Výběr nekompetentního regionálního manažera

K výběru nového regionálního manažera musí společnost přistupovat zodpovědně. Musí si stanovit jednotlivé požadované schopnosti a dovednosti ideálního uchazeče a po té je ve skutečnosti prověřit ve více kolovém výběrovém řízení. Nový regionální manažer může být také vybrán ze stávajících zaměstnanců. V případě hledání nového regionálního manažera z vnějšího okolí podniku doporučuji využít služeb specializované personální agentury.

Závažné rizika

6. Nefunkční motivační systém pro ST

Doporučuji sestavit nový vícesložkový motivační systém, který z prvních počátků bude motivovat servisní techniky k plnění stanovených úkolů a požadavků. Jednotlivé složky motivačního systému by měli obsahovat motivaci pro plnění kvalitního záručního a pozáručního servisu, motivaci pro plnění podpory prodeje a motivaci pro plnění regionálních cílů.

Běžná rizika

3. Neakceptace nového obchodního modelu a výpověď za strany OZ

Neakceptace se strany OZ je velmi nepravděpodobná, ale v případě neakceptace je nutné zajistit nového kompetentního obchodního zástupce z daného regionu. K výběru nového obchodního zástupce doporučuji využít externí personální agentury.

4. Zhoršení kvality záručního a pozáručního servisu

Obranou před zhoršením kvality záručního a pozáručního servisu je stálá motivace servisních techniků na zajišťování tohoto procesu. Kvalita záručního a pozáručního servisu tak musí být součástí motivačního systému pro servisní techniky.

5 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout možné změny v organizační struktuře firmy VELUX Česká republika, s. r. o., s ohledem na změny v jejím oborovém odvětví. Navrhované změny v organizační struktuře přitom měli vést k celkovému plnění strategických cílů podniku, které si management společnosti zvolil na začátku tohoto roku.

Zpracoval jsem kritickou literární analýzu věnující se problematice potřeby změny ve strategii a řízení podniku, v závislosti na podnětech přicházejících z vnějšího okolí. Věnoval jsem se také problematice vhodné organizační struktury, která je schopná pružně reagovat na neustálé změny ve vnějším okolí firmy a zásadám, které je nutné dodržet při vytváření nových organizačních struktur.

Ve druhé části práce jsem zpracoval marketingovou analýzu vnějšího (oborového) odvětví a vnitřního prostředí podniku s cílem identifikace příležitostí a hrozeb, kterým aktuálně společnost VELUX Česká republika čelí.

Ve třetí části práce jsem se věnoval konkrétním návrhům na změny v organizační struktuře podniku. Nové návrhy na změny v organizační struktuře se týkají jak primární procesní organizační struktury, tak také sekundární útvarové organizační struktury.

Součástí návrhu na změny v organizační struktuře je také identifikace rizik, které jsou s navrhovanými změnami spojené, včetně návrhu na jejich eliminaci.

Návrhy na změny v organizační struktuře přispívají k tvorbě vyšší hodnoty pro zákazníka a pomáhají tak splnit strategické cíle společnosti spojené s posílením současné dominantní pozice na trhu střešních oken.

Cíle této diplomové práce se tedy podařilo naplnit.

Vzhledem ke strategickým cílům společnosti spojených s posílením stávajícího tržního podílu na trhu střešních oken v České republice doporučuji managementu společnosti VELUX Česká republika, s. r. o., zvážit cenovou hladinu jejich výrobků.

Cenové srovnání pro rok 2013 ukázalo výrazně vyšší cenovou hladinu výrobků u společnosti VELUX, než je cenová hladina u konkurenčních dodavatelů střešních oken. Rozdíl v cenové hladině je vyšší především u konkurenční společnosti FAKRO CZECH s. r. o., kde je cenový rozdíl pro rok 2013 vyšší jak 20%. Tento rozdíl představuje velkou překážku v posilování tržní pozice na trhu střešních oken v České republice a management společnosti VELUX by měl na tento rozdíl umět zareagovat.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

COATES, Charles. *Efektivní řízení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 273 s. ISBN 80-716-9392-8.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, 216 s. ISBN 978-808-6723-945.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.

DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

CHAU, Barry J. Witcher. *Strategic management: principles and practice*. S. 1.: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-184-4809-936.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Phillip, KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2009. ISBN 01-370-0669-1.

KUBÍČKOVÁ, Lea, Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě: vybrané aspekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Elektronické zdroje:

ČESKÁ NÁROVNÍ BANKA. ČNB ponechává úrokové sazby beze změny. [online]. 6.2.2013. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20130206_menove_r_ozhodnuti.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů (stav k 31.12.). In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0507.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce – časové řady. In: *Český statistický úřad* [online]. 29.1.2013, [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda. In: *Český statistický úřad* [online]. 29.1.2013, [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady. In: *Český statistický úřad* [online]. 29.1.2013, [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EU. Směrnice evropského parlamentu a rady 2010/31/EU. In: *Úřední věstník Evropské unie* [online]. 19.5.2010, L153/13. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:L:2010:153:SOM:CS:HTML>. ISSN1725-5074

FAKRO CZECH S. R. O. *FAKRO CZECH s. r. o.* [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.fakro.cz/>

JEŘÁBKOVÁ, Z. Konjunkturální indikátory a jejich vazba na hospodářský vývoj v době zpomalení české ekonomiky. In: *Český statistický úřad* [online]. 20.8.2012, [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/77620030651E>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Justice.cz: oficiální server českého soudnictví [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Nová zelená úsporám: Miliardy na úspory pro české domácnosti. [online]. 27.11.2012 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1213/nova-zelena-usporam-miliardy-na-uspory-pro-ceske-domacnosti/>

ROTO STŘEŠNÍ OKNA S. R. O. *Roto střešní okna s. r. o.* [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.roto-frank.cz/stranka-o-nas-6>

Firemní literatura

VELUX ČESKÁ REPUBLIKA. Velux Česká republika, s. r. o. [online]. Brno [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.velux.cz/>

7 SEZNAM ZKRATEK

ATL – reklama v masmédiích (Televize, tisk, internet, rádio)

BTL – reklama pomocí přímého oslovení zákazníků (e-mailem, dopisem, letákem, SMS, MMS, apod.)

B2C – vztahy mezi obchodními společnostmi a zákazníky (Business-to-consumer)

CRM – software pro řízení vztahů se zákazníky (Customers relationship management)

ČNB – Česká národní banka

DPH – daň z přidané hodnoty

EBIT – zisk před zdaněním (Earning before Interest and Taxes)

IS – informační systém společnosti

POS materiály – materiály a nástroje určené k prezentaci zboží v místě prodeje (Point Of Sale)

PR – vztahy s veřejností (Public relations)

ST – servisní technik

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku společnosti VELUX Česká republika, s. r. o.

Příloha č. 2: Kvartální analýza českého stavebnictví pro 1. Q. 2013